EMILIE COLLIN

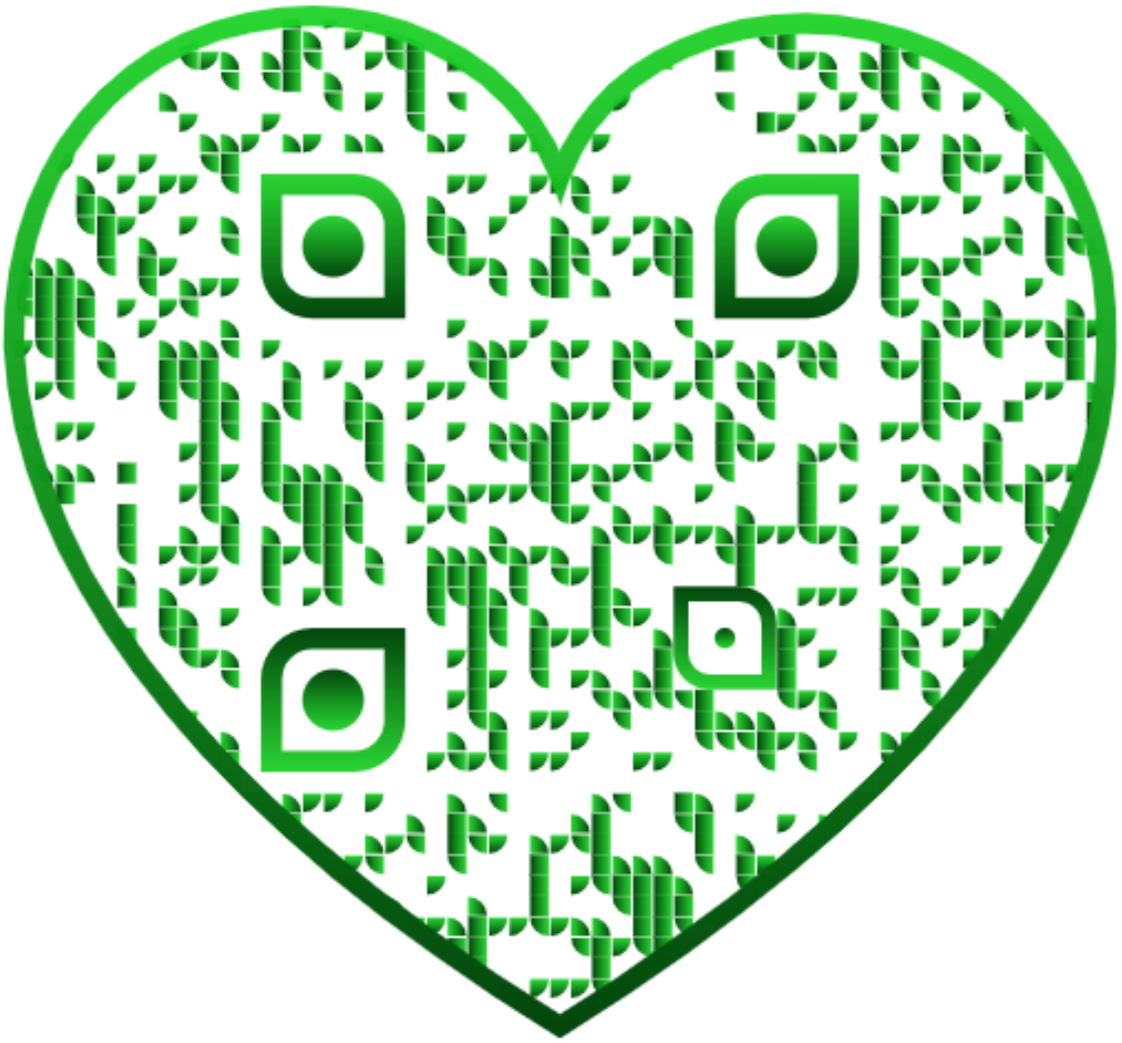
LE CONTRÔLE DE GESTION SOCIALE

Effectifs et masse salariale
Frais de personnel
Coûts de la fonction RH

2e ÉDITION

LES GUIDES PRATIQUES
RESSOURCES HUMAINES

GERESO ÉDITION



GERESO
ÉDITION

LE CONTRÔLE DE GESTION SOCIALE

LES GUIDES PRATIQUES
Ressources Humaines

LE CONTRÔLE DE GESTION SOCIALE

Effectifs et masse salariale
Frais de personnel
Coût de la fonction RH

Auteur : Emilie COLLIN

Édition 2017

© GERESO Édition 2015, 2017
Direction de collection : Catherine FOURMOND
Conception graphique de couverture : Atmosphère
Suivi éditorial et conception graphique intérieure : GERESO Édition

www.gereso.com/edition
e-mail : edition@gereso.fr
Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites
Tous droits réservés pour tous pays
Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : Mars 2017
ISBN : 978-2-35953-449-8
EAN 13 : 9782359534498
ISSN : 2260-6939

GERESO SAS au capital de 160 640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577
Siège social : 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans CEDEX 2 - France

GERESO ÉDITION

Dans la même collection :

- CHSCT : les bonnes pratiques Compensation & Benefits
- Comité d'entreprise : les bonnes pratiques
- Comprendre les comptes annuels
- Crédit et stratégie commerciale
- Délégués du personnel : les bonnes pratiques
- Gestion et management des compétences
- Guide d'indemnisation des accidents de la route
- Guide pratique des élections professionnelles
- Le droit des contrats : mode d'emploi
- Le contrôle de gestion
- Manager un établissement de santé
- Manager un service RH
- Pratique de la comptabilité, finance, gestion

www.la-librairie-rh.com

la librairie RH
by GERESO

Merci à Arthur, Victor et Noël pour leur précieux soutien.

Sommaire

Introduction 11

Chapitre 1 - Masse salariale 13

Définition de la masse salariale 13
- Les éléments permanents 16
- Les éléments variables 26
- Les éléments exceptionnels 28

L'impact des politiques d'augmentation salariale 29
- L'effet niveau 30
- L'effet masse 31
- L'effet report 33

L'impact des effets de structure de la masse salariale 35
- L'effet Noria 35
- Les indicateurs clés ressources humaines 37

Chapitre 2 - Les effectifs 47

Définition des effectifs 48
- Les effectifs légaux ou seuils sociaux 48
- La comptabilisation des effectifs par l'entreprise 54

Les effectifs actuels 55
- Tableau de suivi des effectifs par département 56
- Base de données paie 61
- Le nombre de postes actuels et budgétés 65

La gestion prévisionnelle des effectifs 67
La projection des recrutements 69

CHAPITRE 3 - CONSTRUCTION ET SUIVI DU BUDGET « FRAIS DE PERSONNEL » 75

Le budget 77
Le processus budgétaire 77
Le budget frais de personnel 79
Les niveaux d'élaboration budgétaire 81
Base de données sociales 86

Actualisation du budget 91
Calendrier budgétaire 92
Prévisions budgétaires 95
Clôture annuelle 96

Outils informatiques d'aide à la construction budgétaire 97

Démarche d'amélioration continue 98

CHAPITRE 4 - BUDGET DE FONCTIONNEMENT DU SERVICE RESSOURCES HUMAINES 101

Le budget « intérim » 102

Le budget « recrutement » 108
Gestion du recrutement en interne 108
Évaluation du nombre de poste à pourvoir 109
Gestion externe du recrutement 110
Job boards et sourcing de candidats 111
Remboursement de frais aux candidats 113

Le budget « formation » 114
Obligation légale de former son personnel 115
Budget complémentaire de formation 116

Budget des Institutions représentatives du personnel (IRP) 117
Délégués du personnel (DP) 118
Comité d'entreprise (CE) 118
Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) 120

Conclusion 123
Le métier de contrôleur de gestion sociale 125
Annexes 129
Annexe 1 : Rappels mathématiques et statistiques 129
Annexe 2 : Formulaires de recrutement 132
Annexe 3 : Fiche de poste 133
Annexe 4 : QCM sur la gestion des effectifs, du point de vue réglementaire 134

Glossaire 135
Bibliographie 137
À propos de l'auteur 139

Introduction

Le contrôle de gestion sociale s'est créé naturellement, à la demande des organisations et afin de répondre à un besoin d'anticipation et de contrôle.

Les entreprises sont de plus en plus complexes, matricielles, internationales, décentralisées, globales et nécessitent un reporting et un pilotage accrus. L'intelligence de ces organisations, à savoir leur capacité à innover et à capitaliser sur leurs expériences, constituera un avantage concurrentiel. De plus, la crise économique mondiale renforce le besoin impératif de contrôler ses coûts pour survivre et se développer.

Le contrôle de gestion sociale représente une composante et une des extensions du contrôle de gestion. Ce système d'aide au pilotage social de l'organisation contribue à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leurs coûts.

Le contrôle de gestion sociale consiste à calculer les coûts résultant du travail et des avantages associés et à analyser les variations de la masse salariale. Cette fonction permet aussi de piloter les effectifs et de suivre la performance RH grâce à des indicateurs clés.

Cet ouvrage vous permettra de savoir comment mettre en place un processus de pilotage des effectifs et de la masse salariale, grâce à un apport méthodologique et à des exemples concrets.

Nous aborderons dans un premier temps la définition de la masse salariale. La deuxième partie sera consacrée aux effectifs. Ensuite, nous étudierons les méthodes pour construire un budget « frais de personnel ». Nous terminerons par le budget de fonctionnement du service ressources humaines.

Chapitre 1
Masse salariale

La masse salariale constitue l'élément central du contrôle de gestion sociale. Le contrôle et le pilotage des rémunérations de l'entreprise s'avèrent indispensables. En effet, la masse salariale constitue une partie prépondérante des frais généraux. Étant donné son inertie et les contraintes réglementaires s'y afférant, il faut savoir la contrôler.

Définition de la masse salariale

Tout d'abord, définissons ensemble la masse salariale. La masse salariale représente la somme des rémunérations que paie une entreprise. Le montant et les composantes de la masse salariale diffèrent selon le contexte dans lequel on la définit.

Masse salariale sociale

La donnée la plus facilement accessible réside dans la Déclaration Sociale Nominative (DSN).

Cette déclaration permet aux organismes sociaux de vérifier les montants versés et d'attribuer les droits des salariés, de pré-remplir la déclaration

d'impôts sur le revenu, d'établir les listes électorales pour les conseils de prud'hommes et d'élaborer des données statistiques de l'INSEE.

La DSN s'avère une source pertinente d'information pour le contrôle de gestion sociale.

La masse salariale, selon la définition de la DSN, consiste en la totalité des salaires bruts soumis aux cotisations de Sécurité sociale. Cette définition exclut donc les charges patronales.

Masse salariale comptable

Les charges inhérentes à l'entreprise se trouvent dans la classe 6 du plan comptable. Les charges comprennent les sommes ou valeurs à verser en contrepartie de marchandises, approvisionnements, travaux et services consommés par l'entreprise ou en vertu d'une obligation légale. Les charges doivent être exposées dans l'intérêt de l'entreprise et justifiées.

La masse salariale, selon la définition utilisée en comptabilité, concerne alors les charges de personnel, à savoir les rémunérations du personnel, les charges sociales ainsi que les provisions (congés payés, indemnités de départ à la retraite…).

Les comptes de la classe 64, charges de personnel (hors dirigeant-exploitant), sont les suivants :

Numéro de compte	Numéro de sous-compte	Désignation
641		Rémunération du personnel
	6411	Salaires, appointements
	6412	Congés payés
	6413	Primes et gratifications
	6414	Indemnités et avantages divers
	6415	Supplément familial
645		Charges de Sécurité sociale et de prévoyance
	6451	Cotisations à l'URSSAF
	6452	Cotisations aux mutuelles
	6453	Cotisations aux caisses de retraite
	6454	Cotisations à Pôle emploi
	6458	Cotisations aux autres organismes sociaux
647		Autres charges sociales

Numéro de compte	Numéro de sous-compte	Désignation
	6471	Prestations directes
	6472	Versement aux comités d'entreprise et d'établissement
	6473	Versement aux comités d'hygiène et de sécurité
	6474	Versement aux autres œuvres sociales
	6475	Médecine du travail, pharmacie
647		Autres charges de personnel

Les comptes de la classe 63 (impôts, taxes et versements assimilés) représentent des charges assises sur les rémunérations et à la charge de l'employeur. Ces impôts et taxes représentent des versements obligatoires à l'État et aux collectivités locales pour subvenir aux dépenses publiques ou pour financer des actions d'intérêt économique ou social.

Le compte 63 répertorie quatre types de charges :

- taxe sur les salaires pour les entreprises exonérées de TVA ;
- taxe d'apprentissage ;
- participation des employeurs à la formation professionnelle continue ;
- cotisation pour l'effort de construction.

Ces dépenses libératoires s'effectuent directement par l'entreprise ou par l'intermédiaire d'organismes mandatés par l'État.

Les comptes de la classe 62 et plus particulièrement le compte 621 (personnel extérieur à l'entreprise) intègrent notamment les frais du personnel intérimaire qui n'est pas lié par un contrat de travail à l'entreprise. Le compte 62 répertorie également les honoraires versés à des entreprises sous-traitantes en contrepartie d'une prestation réalisée en toute indépendance liée à un savoir-faire.

L'étude du compte 62 permettra d'obtenir une vision exhaustive du coût de travail. En effet, il n'est pas rare qu'une entreprise décide de sous-traiter une activité considérée en dehors de son cœur de métier, afin de recourir à des experts, de bénéficier de flexibilité et parfois de baisser les coûts.

Le personnel intérimaire constitue une variable d'ajustement en cas de forte hausse ou baisse de l'activité de l'entreprise. Les intérimaires et sous-traitants font parfois office de vase communicant avec la masse salariale, masse salariale qui baisse et s'accompagne d'une hausse de personnel externe à

l'entreprise. Afin d'obtenir une vision exhaustive de la main-d'œuvre affectée à l'entreprise, il s'avère judicieux d'inclure ces deux paramètres. Nous étudierons plus particulièrement le coût du personnel intérimaire.

Le coût des ressources du travail

La masse salariale budgétaire se rapproche de la masse salariale comptable, mais ne comprend pas les provisions.

Nous allons maintenant définir ensemble les notions clés de la masse salariale budgétaire.

La masse salariale se compose d'éléments permanents, variables et exceptionnels.

Les éléments permanents

Les éléments permanents de la masse salariale représentent des charges récurrentes qui seront réglées quel que soit le contexte dans lequel évolue le salarié ou l'entreprise (performance du salarié, chiffre d'affaires, investissement technologique, changement de réglementation, etc.).

Les éléments permanents de rémunération s'intègrent dans les charges fixes de l'entreprise, charges de structure liées au bon fonctionnement de l'entreprise. Leur montant ne dépend pas du volume d'activité. Les charges fixes s'appliquent, quel que soit le niveau des ventes ou l'ampleur de la production.

Les salaires bruts de base

Les salaires bruts de base représentent la composante essentielle de la masse salariale.

La somme de tous les salaires bruts de l'entreprise ou de l'unité pendant une période donnée, par exemple un an, permet de prendre en compte tous les événements qui ont pu impacter la masse salariale à la hausse ou à la baisse, tels que les augmentations de salaire, les départs et arrivées…

Comme point de repère, le salaire brut de base d'un salarié est fixé dans le contrat de travail au moment de l'embauche. Lors du recrutement, la négociation du salaire annuel brut de base répond à de multiples critères. Du point de vue de l'entreprise, le chargé de recrutement s'appuiera sur des enquêtes de salaire relatives au poste proposé, sur le budget décidé par la direction et sur l'équité salariale interne à l'entreprise. L'entreprise devra trouver un équilibre entre nécessité de compétitivité externe afin d'attirer les meilleurs talents, et cohérence interne. De son côté, le candidat se référera à son salaire précédent, à son objectif personnel de rémunération et au salaire pratiqué au sein de son réseau professionnel métier. Le salaire d'embauche s'avère déterminant dans la mesure où il représente une charge fixe pour l'entreprise non négligeable, un engagement sur le long terme, et conditionnera les évolutions salariales futures.

De ce salaire brut de base, le salarié paiera des contributions sociales qui lui seront déduites.

Les cotisations sociales salariales qui seront déduites du salaire brut de base sont les suivantes :

Assurance maladie, maternité, invalidité
Assurance vieillesse
Assurance chômage
Retraite complémentaire ARRCO (Association pour le Régime Complémentaire de la Retraite des salariés)
Retraite complémentaire AGIRC (Association Générale des Institutions de Retraite des Cadres), le cas échéant
AGFF (Association pour la Gestion du Fonds de Financement)
CET (Contribution Exceptionnelle et Temporaire)
APEC (Association pour l'Emploi des Cadres), le cas échéant
Prévoyance, le cas échéant
Complémentaire santé
CSG (Contribution Sociale Généralisée) - CRDS (Contribution de Remboursement à la Dette Sociale)

Le salaire brut de base se calcule de manière forfaitaire ou proportionnellement au temps de travail.

Le temps partiel introduit de la souplesse dans le pilotage du temps de travail dans les entreprises, notamment dans les secteurs d'activité où la gestion du planning s'avère épineuse. Le temps partiel est très fréquent dans les secteurs d'activité où la flexibilité du travail est la clé du succès, comme la restauration rapide. La loi n° 2013-504 du 14/06/2013 relative à la sécurisation de l'emploi instaure un nouvel équilibre entre la sécurité nécessaire pour les salariés et les possibilités d'adaptation indispensables aux entreprises. Cette loi réglemente désormais le temps partiel en instaurant une durée minimale de 24 heures par semaine depuis le 1er juillet 2014. Toutefois, une convention collective étendue pourra déroger à cette règle sous réserve de consentir des garanties aux salariés. Le salarié pourra demander par écrit, sous réserve de motiver sa décision, à travailler moins de 24 heures.

Un salarié à temps partiel trouvera son salaire brut de base calculé au prorata de son temps de présence.

> ***Exemple***
>
> *Un salarié précédemment à temps plein demande à bénéficier d'un congé parental à temps partiel, au 4/5e (jour de repos le mercredi). Sa rémunération proratisée s'élèvera à 80 % du salaire brut de base initial.*
>
> *Salaire mensuel brut de base : 2 000 €*
>
> *Salaire mensuel brut proratisé : 2 000 € x 80 % = 1 600 €*

Les primes permanentes

Nous entendons par primes permanentes les primes qui évoluent au même rythme que le salaire de base ou qu'un salaire conventionnel.

La prime d'ancienneté

La prime d'ancienneté se montre la prime permanente la plus répandue au sein des entreprises. La prime d'ancienneté récompense la fidélité du salarié dans son entreprise ainsi que l'acquisition d'une expérience et d'un savoir-faire. La prime d'ancienneté constitue pour les salariés un élément accessoire du salaire, garanti et non négligeable.

Aucun article du Code du travail ne prévoit le versement d'une prime d'ancienneté. Les salariés reçoivent une prime d'ancienneté en application d'une convention collective (il en existe plus de 700 en France !), d'un accord d'entreprise ou d'un usage. Il s'agit d'un acquis social qui se trouve très rarement remis en question par les partenaires sociaux.

Les partenaires sociaux négocient des conventions collectives qui viennent compléter le droit du travail. Celles-ci couvrent l'ensemble des conditions d'emploi, de formation professionnelle et de travail, ainsi que les garanties sociales. La prime d'ancienneté représente un des sujets de négociation des partenaires sociaux.

La prime d'ancienneté correspond habituellement à un pourcentage du salaire minimum conventionnel, qui évolue en fonction du nombre d'années de service, avec un plafond. Cette prime n'opère pas de distinction liée à la performance. Elle est automatique dans la mesure où tous les salariés remplissant les conditions prévues dans la convention collective perçoivent la prime d'ancienneté.

> ***Exemple***
>
> *La convention collective des hôtels, cafés et restaurants a institué une prime liée à la réduction du taux de TVA le 1er juillet 2009. Dès un an d'ancienneté, et sous réserve que le taux de TVA n'augmente pas, le salarié perçoit annuellement 2 % de son salaire de base annuel dans la limite de 500 € par an.*
>
> *La convention collective de la métallurgie région parisienne (non-cadres) prévoit le versement d'une prime d'ancienneté à partir de trois ans d'ancienneté au sein de l'entreprise.*
>
> *La convention collective du transport aérien - personnel au sol - prévoit une prime d'ancienneté dès un an de présence dans l'entreprise pour le personnel non-cadre. La disposition a été supprimée pour les personnels cadres en 2002.*

Les partenaires sociaux au sein des conventions collectives ont généralement négocié une prime d'ancienneté basée sur le salaire minimum conventionnel lié au coefficient hiérarchique. Certains accords d'entreprise ou usages instituent des primes d'ancienneté plus favorables, basées sur le salaire brut de base.

Cette prime d'ancienneté peut être plafonnée à un nombre d'années d'ancienneté. Il faut remarquer que la prime d'ancienneté se verse au salarié à la date anniversaire de son entrée dans l'entreprise, ce qui implique une évolution individualisée pour chaque salarié. Il faudra prêter attention à cette variable qui se modifie tout au long de l'année pour l'ensemble des collaborateurs.

Selon le paramètre pris en compte dans le calcul de la prime d'ancienneté, la variable dépendra des décisions de l'entreprise ou des négociations de branche. Le poids de la prime d'ancienneté dans les coûts salariaux peut

s'avérer conséquent. Il participera à l'augmentation du coût d'emploi en lien avec le nombre d'années d'expérience de ses salariés.

> ***Exemple***
>
> *La convention collective nationale de la publicité prévoit le versement d'une prime d'ancienneté de 3 % à partir de trois ans d'ancienneté révolus, majorée de 1 % par an avec un maximum de 15 % (IDCC 86).*
>
> *« Les salariés recevront une prime dite « d'ancienneté » selon leur ancienneté acquise au sein de l'entreprise ou reprise par celle-ci en cas de disposition particulière de leur contrat de travail. Cette prime devra être distinguée parmi les éléments constitutifs du salaire réel et s'ajouter à ceux-ci.*
>
> *Cette prime d'ancienneté sera calculée et payée chaque mois sur la base des niveaux mensuels de salaires minima conventionnels correspondant à la qualification des intéressés tels que définis à l'annexe II de la convention collective. »*
>
> *Un afficheur de mobilier urbain est embauché depuis le 1er juin 2014 en tant qu'employé, niveau 1.3 de ladite convention collective. Le 1er juin 2017, il bénéficiera d'une prime d'ancienneté de 3 % du salaire minimum conventionnel correspondant au niveau employé 1.3. Cette prime d'ancienneté lui sera versée mensuellement et se rajoutera au salaire brut mensuel de base sur le bulletin de paie.*
>
> *L'afficheur de mobilier urbain touche 2 450 € brut par mois. Le salaire minimum conventionnel de cette catégorie s'élève à 1 501 € brut/mois. Avec 3 ans d'ancienneté, le salarié percevra une prime mensuelle de : 1 501 € x 3 % = 45,03 € brut.*

Les autres primes

D'autres primes peuvent être versées de manière permanente. Leur origine provient des conventions collectives, d'accords d'entreprise ou d'usages. Les primes sont liées aux conditions de travail, à la situation du salarié ou observent comme objectif de stimuler la performance. Les primes les plus répandues sont listées ci-dessous :

Prime d'assiduité

Une prime d'assiduité récompense la présence régulière d'un salarié, afin de l'inciter à ne pas s'absenter. L'absentéisme coûte cher à l'entreprise (paiement éventuel d'un complément de salaire, désorganisation du

service, mécontentement des collèges de travail…). Cette prime se calcule en pourcentage du salaire de base ou s'élève à un montant fixe. La prime d'assiduité sera réduite ou supprimée en cas d'absence du salarié.

> ***Mise en pratique Société CALTEX***
>
> *L'entreprise CALTEX est une usine d'assemblage automobile. Afin de lutter contre l'absentéisme sur les chaînes de montage, elle a institué une prime d'assiduité. Les règles sont les suivantes : si le salarié s'absente moins de cinq jours ouvrés dans l'année, hors absences assimilées à du temps de travail effectif (accident du travail/maladie professionnelle, congés payés/ RTT, congé maternité/paternité/enfant malade), il bénéficiera d'une prime de 200 € brut versée en janvier de l'année N +1.*

Prime liée aux contraintes du poste

Une prime de poste compense les sujétions liées à la tenue d'un poste. Les primes pour travail posté rémunèrent les contraintes liées au rythme de travail imposé à toute une équipe. Par exemple, la chaîne de production impose un rythme de travail pour tous les ouvriers présents dans l'atelier.

La prime d'astreinte rémunère le salarié qui, en dehors de ses horaires de travail, se rend disponible selon les nécessités du service. Il ne s'agit ni d'un temps de repos ni d'un temps de travail effectif. Les sollicitations pendant ces heures d'astreintes revêtent plusieurs formes : soit une intervention à distance par téléphone ou par ordinateur depuis son domicile, soit un déplacement sur le lieu de travail. La contrainte d'astreinte s'indemnise, que le salarié soit contacté ou non par l'entreprise.

> ***Exemple***
>
> *Un salarié se trouve d'astreinte auprès de son usine de production. L'astreinte se déroule le week-end, pendant un fuseau horaire de huit heures. Il perçoit une indemnité d'astreinte de 20 € brut. S'il avait été appelé pendant cette astreinte ou s'il avait dû se déplacer, ce temps aurait été considéré comme du temps de travail effectif et aurait été rémunéré au taux horaire habituel.*

Prime de 13e mois

Le salaire mensuel brut se règle les douze mois de l'année. Une convention collective, un accord d'entreprise ou un usage peuvent prévoir le versement d'un mois supplémentaire. La prime de 13e mois se calcule au prorata du temps de présence du salarié dans l'entreprise.

La convention collective du transport aérien – personnel au sol prévoit le versement d'une gratification annuelle (prime de fin d'année), dont les modalités sont déterminées au sein de chaque entreprise. Elle est au minimum égale à un mois de salaire. Certaines entreprises versent également une prime de 14e mois.

La convention collective du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire prévoit le versement d'une prime annuelle dès un an d'ancienneté, égale au mois de salaire de novembre.

Prime de vacances

Plusieurs conventions collectives ont créé des primes destinées à couvrir les dépenses supplémentaires liées aux congés payés, dans le but de favoriser le pouvoir d'achat.

La convention collective Syntec prévoit le versement d'une prime de vacances égale à 10 % des indemnités de congés payés constatés au 31 mai. Cependant, toute prime versée au salarié entre le 1er mai et le 31 octobre viendra diminuer cette prime de vacances.

> ***Exemple***
>
> *Un cadre débutant dans une société de services informatique est payé 2 600 € brut par mois. Il a pris ses 25 jours de congés payés et a perçu une indemnité de congés payés de 3 000 € au cours de l'année. Sa prime de vacances s'élèvera à 300 € bruts (10 % x 3 000 €).*

La convention collective des ouvriers du bâtiment verse une prime de vacances pour tous les salariés ayant travaillé à temps plein sur une année, égale à 30 % des indemnités congés payés sur la base de quatre semaines de congé.

Les charges sociales patronales

Les charges sociales patronales sont assises sur la rémunération brute. Le salaire de base, les primes permanentes et les heures supplémentaires contractualisées constituent la rémunération brute.

Dans cette rémunération brute, seront intégrés les avantages en nature. Selon l'URSSAF (Union de Recouvrement des charges de Sécurité Sociale et des Allocations Familiales), les avantages en nature sont constitués par la fourniture par l'employeur à ses salariés d'un bien ou service. La mise à disposition peut

être gratuite ou moyennant une participation du salarié inférieure à leur valeur réelle.

Ils permettent aux salariés de faire l'économie de frais qu'ils auraient dû normalement supporter comme par exemple un logement, une voiture, des repas... Ils sont dès lors soumis à cotisations selon le barème fixé par l'URSSAF et mis à jour tous les ans.

L'avantage en nature doit figurer sur le bulletin de paie. Il sera indiqué au niveau du salaire brut pour être soumis à cotisations. Après détermination du salaire net imposable, il sera déduit du salaire net à verser au salarié.

Cette définition n'est pas exclusive, étant entendu que d'autres éléments variables et exceptionnels (que nous aborderons dans les prochains chapitres) entrent également dans l'assiette de cotisations sociales patronales.

Dans l'exercice budgétaire, il peut s'envisager d'imputer un pourcentage forfaitaire des charges sociales patronales, éventuellement calculées par catégorie. Ce mode de calcul permet d'effectuer des simulations plus facilement, notamment lors des révisions budgétaires.

Les charges sociales patronales sont décrites ci-dessous :

Organisme collecteur	Cotisations payées par l'entreprise sur la rémunération brute
URSSAF	Assurance maladie, maternité, invalidité
URSSAF	Assurance vieillesse
URSSAF	Allocations Familiales
URSSAF	Accident du Travail
URSSAF	Taxe sur les transports
URSSAF	FNAL (Fonds National d'Aide au Logement)
URSSAF	Forfait social, le cas échéant
URSSAF	Contribution Solidarité Autonomie
URSSAF	Pénibilité de base
Pôle emploi via URSSAF	AGS (Association pour la Gestion du régime)
Pôle emploi via URSSAF	Assurance chômage
Caisses de retraite complémentaire	Retraite complémentaire ARRCO (Association pour le Régime Complémentaire de la Retraite des salariés)
Caisses de retraite complémentaire	Retraite complémentaire AGIRC (Association Générale des Institutions de Retraite des Cadres), le cas échéant

Organisme collecteur	Cotisations payées par l'entreprise sur la rémunération brute
Caisses de retraite complémentaire	AGFF (Association pour la Gestion du Fonds de Financement)
Caisses de retraite complémentaire	CET (Contribution Exceptionnelle et Temporaire)
Caisses de retraite complémentaire	APEC (Association pour l'Emploi des Cadres), le cas échéant
Assureur	Prévoyance, le cas échéant
Assureur	Complémentaire santé
OPCA	Taxe d'apprentissage
OPCA	Taxe sur la formation professionnelle
Trésor public	Effort de construction
Comité d'entreprise	Versement au comité d'entreprise : frais de fonctionnement, le cas échéant
Comité d'entreprise	Versement au comité d'entreprise : œuvres sociales, le cas échéant

Les charges sociales sont généralement assises sur la totalité ou une portion de la rémunération brute. Nous distinguons la rémunération des cadres de celle des non-cadres.

La rémunération brute mensuelle du salarié cadre se ventile en plusieurs parties :

- Tranche A (plafond de la sécurité sociale) : rémunération jusqu'à 3 269 €/mois en 2017.
- Tranche B : rémunération de 1 à 4 plafonds de la sécurité sociale (de 3 269 € à 13 069 € en 2017).
- Tranche C : rémunération de 4 à 8 plafonds de la sécurité sociale (de 13 069 € à 26 138 € en 2017).

Mise en pratique :

Le chef de service informatique, cadre, gagne 6 800 € brut/mois. Quel est le montant des différentes tranches de salaire ?

Tranche A	Tranche B
3 269 €	6 800 € - 3 269 € = 3 531 €

Total du salaire = 6 800 €

La rémunération brute mensuelle du salarié non-cadre se ventile en deux parties :

- Tranche 1 (plafond de la sécurité sociale) : rémunération jusqu'à 3 269 €/mois en 2017.
- Tranche 2 : rémunération de 1 à 3 plafonds de la sécurité sociale (de 3 269 € à 9 807 € en 2017).

Mise en pratique :

Un agent de change confirmé, non-cadre, gagne 3 450 € brut/mois. Quel est le montant des différentes tranches de salaire ?

Tranche 1	Tranche 2
3 269 €	3 450 € - 3 269 € = 181 €

Total du salaire = 3 450 €

De ces charges sociales patronales pourront se déduire les réductions de charges accordées par le gouvernement.

La réduction de charge patronale sur les bas salaires (dite réduction Fillon) se trouve très souvent utilisée par les entreprises. Il s'agit d'aider financièrement les entreprises qui emploient des salariés peu qualifiés, à un salaire situé entre le SMIC et 1,6 SMIC.

En 2017, le SMIC mensuel s'élève à 1 480,27 € brut. Par conséquent, la réduction Fillon s'applique de manière dégressive aux salaires situés entre 1 480,27 € et 2 368,43 € brut/mois.

L'augmentation des taux de charge ou bien de l'assiette sur laquelle est assise la charge sociale impactera les dépenses de l'entreprise.

Les charges sociales qui ont le plus varié ces dernières années sont les charges sociales liées aux retraites. De plus, les plafonds servant de base aux cotisations augmentent tous les ans : plafond de la Sécurité sociale (tranche A), cotisations mutuelle et prévoyance.

Dans l'exercice budgétaire, il sera nécessaire de prévoir une augmentation des charges patronales.

Les éléments variables

Les éléments variables de la masse salariale sont prévisibles. Cependant, le montant et le seuil de déclenchement du versement répond à des critères précisés par l'entreprise.

Part variable ou bonus

Le contrat de travail peut prévoir le versement d'une part variable, plus communément appelé bonus. Le bonus sera versé en fonction de critères d'éligibilité, déterminés librement par l'entreprise. Ces critères consistent à atteindre des objectifs fixés collectivement et/ou individuellement.

Par conséquent, le montant des bonus dépend des résultats de la performance de l'entreprise et/ou du salarié et du mode de calcul de celui-ci. Si les critères d'objectifs ne sont pas atteints, aucune rémunération variable ne sera versée.

Exemple de politique de bonus d'une entreprise, pour tous les managers :

Vous bénéficierez du **programme de bonus des « managers » de la société**.

Votre bonus sera lié à la réalisation :

- **d'objectifs économiques collectifs**
  Les objectifs sont déterminés par la direction générale chaque année. De plus, la direction générale détermine le niveau de l'objectif à réaliser au minimum selon la stratégie d'entreprise.
- **d'objectifs individuels**
  Les objectifs sont fixés avec le responsable hiérarchique direct chaque année.

Le paiement du bonus est subordonné à une condition : l'atteinte de l'objectif minimum collectif de la société.

En effet, la somme des efforts de chaque individu et de chaque fonction participe à la performance de l'entreprise. Par conséquent, la société ne distribuera un bonus que si l'objectif économique collectif minimum que l'entreprise a fixé est atteint, quelles que soient vos performances individuelles.

Dans le cas où cet engagement est atteint, votre **bonus annuel** s'élèvera au maximum à **10 % de votre salaire annuel brut de base**.

La rémunération variable contribue à la motivation des salariés. Le bonus récompense les salariés les plus performants et leur assure une rémunération compétitive, indispensable pour conserver ses meilleurs talents.

Les salariés éligibles à la part variable dépendent de la politique d'entreprise :

- Système lié au métier : les commerciaux représentent le métier le plus répandu à être motivé à la réalisation d'objectifs quantitatifs, par exemple le chiffre d'affaires.
- Système lié à la fonction : les managers ou dirigeants disposent d'autonomie dans leur prise de décision et contribuent ainsi plus fortement à la performance de l'entreprise.

Exemple

Un manager du service achat dispose d'un salaire annuel brut de base de 80 000 €. Son contrat prévoit le versement d'une part variable de 20 % maximum. Les critères sont les suivants : 10 % sont consacrés aux objectifs collectifs de l'entreprise (résultat opérationnel) et 10 % à ses performances individuelles.

Objectifs collectifs :

L'entreprise a réalisé des bénéfices et a augmenté son chiffre d'affaires de 2 %. Les objectifs collectifs sont remplis à 90 %.

Objectifs individuels :

Le manager a développé la standardisation des processus achats et a permis de réduire les coûts d'achats de service de 10 %. Ses objectifs individuels sont remplis à 85 %.

Le manager achats percevra le bonus suivant :

Objectif	Réalisation	Versement
Collectif : 10 % du salaire	90 %	9 %
Individuel : 10 % du salaire	85 %	8,5 %
	TOTAL	**17,5 %**

La masse salariale intègre les éléments de bonus.

Heures supplémentaires

La variation d'activité d'une entreprise nécessite parfois que des salariés effectuent des heures supplémentaires par rapport à leur horaire habituel de travail. Il peut s'agir d'heures complémentaires pour les salariés à temps partiel ou d'heures supplémentaires pour les salariés à temps plein. Les heures supplémentaires s'effectuent à la demande de l'employeur et se rémunèrent avec des majorations, en fonction du nombre d'heures concernées et des accords de branche ou d'entreprise signés.

En l'absence d'accord de branche ou d'accord d'entreprise, le taux de majoration s'élève à 25 % pour les huit premières heures supplémentaires et à 50 % au-delà. L'accord de branche ou d'entreprise ne peut prévoir une majoration inférieure à 10 %.

Les éléments exceptionnels

Les éléments exceptionnels de la masse salariale se constituent, comme leur nom l'indique, d'événements qui ne sont pas prévisibles. Cependant, dans un exercice budgétaire, il est nécessaire de prévoir, même l'imprévisible !

Primes exceptionnelles

Le pouvoir de gestion de l'entreprise laisse une grande liberté dans le choix de versement d'une prime, à la fois dans le public concerné et dans ses règles et/ou montant.

Une prime occasionnelle peut s'avérer individuelle ou collective.

L'employeur, qui souhaite récompenser les très bons résultats de ses équipes dans un contexte difficile, peut octroyer une prime exceptionnelle forfaitaire, à chaque salarié concerné.

Un accord d'entreprise avec un volet social peut prévoir le versement d'une prime pour événements familiaux.

> ***Exemple***
>
> *L'accord d'entreprise d'une société de la métallurgie prévoit le versement d'une prime de mariage égale à deux mois de salaire, d'une prime de naissance correspondant à un mois de salaire pour le premier enfant et à 1,5 mois pour les enfants suivants.*
>
> *La convention collective des banques prévoit le versement de primes de diplômes afin d'encourager la formation continue au sein des entreprises et surtout l'évolution professionnelle. Le salarié qui obtient une licence professionnelle sera gratifié de 1 700 € brut.*

Les primes sont assimilées à un salaire, et par là même assujetties aux charges sociales.

Les indemnités

La rupture du contrat de travail entraîne le versement d'indemnités, en fonction du motif du départ.

Quand le salarié quitte l'entreprise du fait d'une décision de gestion de l'entreprise, le coût de sortie consiste en :

- solde de congés payés ;
- indemnité de licenciement ou indemnité de rupture conventionnelle ;
- indemnité de dispense de préavis, le cas échéant ;
- transaction, le cas échéant ;
- indemnité de départ à la retraite, le cas échéant ;
- indemnité de mise à la retraite, le cas échéant.

Exemple

Un salarié cadre de la convention Syntec, trois ans d'ancienneté, qui touche 3 500 € brut mensuel, est licencié pour motif personnel. L'employeur décide de le dispenser d'effectuer son préavis de trois mois. Le salarié bénéficie d'un solde de congés payés de dix jours ouvrés.

Le solde de tout compte (salaire brut hors charges patronales) sera le suivant :

Nom	Détail du calcul	Montant brut
Indemnité de préavis	3 500 € x 3	10 500 €
Congés payés sur préavis non effectué	10 500 € x 10 %	1 050 €
Solde de 10 jours de congés payés	(3 500 € ÷ 21,67) x 10	1 615 €
Indemnité conventionnelle de licenciement	3 500 € x 1/3 x 3	3 500 €
TOTAL		**16 665 €**

Tous ces éléments s'intègrent dans la masse salariale comme des éléments exceptionnels.

L'impact des politiques d'augmentation salariale

Les politiques d'augmentation salariale qui sont proposées par les ressources humaines impactent directement le montant de la masse salariale. Dans

une optique d'anticipation et de prévision des dépenses de masse salariale, nous utiliserons les techniques d'évolution de la masse salariale les plus représentatives.

L'effet niveau

Une politique d'augmentation de salaire se caractérise par une proposition de pourcentage d'évolution qui sera appliqué aux salaires bruts de base en vigueur au moment de sa mise en place.

En France, il n'existe pas d'augmentation de salaire obligatoire au sein des entreprises. Le pourcentage d'augmentation salariale résulte de négociations entre l'employeur et les salariés ou leurs représentants. Cependant, l'État français intervient pour l'augmentation du Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance (SMIC) chaque année au 1er janvier. Les partenaires sociaux négocient pour leur part l'augmentation du salaire minimum par catégorie et coefficient contenu dans les conventions collectives. Les dates et fréquences d'augmentation dépendent des négociations.

Quand le pourcentage d'évolution proposé s'applique uniformément à tous les salariés, il s'agit d'une augmentation générale. À partir de cinquante salariés, l'augmentation générale se décide lors des négociations annuelles obligatoires (NAO). La direction et les syndicats s'accordent sur un pourcentage d'augmentation de salaire.

Généralement, le taux d'inflation représente un point de départ de la discussion. En effet, afin de maintenir le pouvoir d'achat des salariés, les syndicats demandent à ce que les salaires augmentent au minimum comme le niveau des prix à la consommation.

Quand le pourcentage d'augmentation proposé diffère en fonction des salariés, il s'agit d'augmentations individuelles. L'employeur distribue les augmentations salariales en fonction de ses propres critères. La direction applique généralement des pourcentages d'augmentation différenciés selon la performance du salarié. En d'autres termes, plus le salarié réussira dans son poste, plus le pourcentage d'évolution du salaire sera élevé.

L'effet niveau consiste à appliquer le pourcentage d'augmentation salariale, qu'il provienne d'une augmentation générale ou individuelle à la masse salariale initiale. L'effet niveau représente alors les dépenses supplémentaires engendrées par les augmentations de salaire et appliquées à la masse salariale initiale.

L'effet niveau reste invariable, quelle que soit la date effective de l'augmentation.

Formule

Taux effet niveau = x % augmentation salariale
Taux de la mesure d'augmentation salariale

Effet niveau = Masse salariale année N x taux effet niveau
Montant du coût supplémentaire lié à la mesure d'augmentation salariale

Masse salariale effet niveau = Masse salariale année N + effet niveau
Masse salariale budgétaire qui tient compte de la mesure d'augmentation salariale

Mise en pratique Société NL

La société française NL, spécialiste du pneu, a un effectif de 350 salariés. Son activité consiste à concevoir les pneus, produire et vendre à des entreprises, principalement dans le secteur automobile.

Les 350 salariés représentent une masse salariale de 17,5 millions d'euros. Les syndicats ont négocié une augmentation collective de 2 % pour l'année N + 1, ce qui compense l'augmentation du coût de la vie.

Calculez l'effet niveau pour l'année N + 1.

L'effet niveau se calcule de la manière suivante :

17 500 000 € (masse salariale année N) x 2 % = 350 000 €

L'effet niveau a permis de mettre en lumière que 2 % d'augmentation générale négociée avec les syndicats implique une dépense supplémentaire de 350 000 € pour l'année N + 1.

L'effet masse

L'effet masse représente l'impact réel de la dépense pour l'entreprise. Lorsque l'augmentation salariale s'applique au premier jour de l'exercice fiscal de l'entreprise, l'effet niveau et l'effet masse sont identiques. Le pourcentage d'augmentation salariale s'applique tout au long de l'année de manière uniforme.

Par contre, pour des raisons de coût ou de calendrier, si l'entreprise décide d'implémenter l'augmentation salariale plus tardivement, l'impact sur la masse salariale sera amoindri. Dans ce cas, l'effet masse, à savoir la pondération de

la mesure d'augmentation salariale, détermine l'impact réel de l'augmentation salariale sur l'année considérée.

L'effet masse consiste, à partir du taux d'augmentation sur la période, à proratiser les augmentations en fonction des périodes sur lesquelles elles s'appliquent.

Formule

Taux effet masse = Taux effet niveau x (nombre de mois d'application ÷ 12)
Taux moyen d'augmentation, obtenu en proratisant le taux proposé d'augmentation salariale en fonction de la durée d'application pendant l'année N + 1

Effet masse = Masse salariale année N x taux effet masse
Montant du coût supplémentaire lié à la mesure d'augmentation salariale sur l'année N + 1

Masse salariale effet masse = Masse salariale année N + effet masse
Masse salariale budgétaire, qui tient compte de l'impact de la mesure d'augmentation salariale sur l'année N + 1

Mise en pratique Société EXELV

Une société d'édition française EXELV, vient d'être rachetée par un groupe japonais.

Les 50 salariés représentent une masse salariale de trois millions d'euros. L'augmentation générale proposée est de 3 % et l'augmentation individuelle de 1 %. Le groupe japonais décide d'appliquer ces augmentations de salaire le 1er avril, 1er jour de l'exercice fiscal au Japon.

Calculez l'effet niveau et l'effet masse pour l'année N + 1.

L'effet niveau se calcule de la manière suivante :

3 000 000 € (masse salariale année N) x 4 % = 120 000 €

L'effet niveau a permis de mettre en lumière que les 4 % d'augmentation générale et individuelle impliquent une dépense supplémentaire de 120 000 € pour l'année N + 1. La masse salariale de l'année N + 1 s'élève alors à 3 120 000 €.

L'effet masse se calcule comme ci-contre.

Soit :
3 000 000 € (masse salariale année N) x 3 mois ÷ 12 = 750 000 €
(3 000 000 € (masse salariale année N) + 4 %) x 9 mois ÷ 12 = 2 340 000 €
Total masse salariale année N + 1 = 3 090 000 €
Soit :
Calcul du taux d'augmentation moyen sur l'année :
0 % x (3÷12) + 4 % x (9÷12) = 3 %
Nous appliquons ensuite cette augmentation moyenne à la masse salariale :
3 000 000 x 3 % = 90 000 €
Total masse salariale année N + 1 : 3 000 000,00 € + 90 000 € = 3 090 000 €

L'effet report

L'effet report consiste à mesurer l'incidence des décisions d'augmentation salariale prises en cours d'année sur l'exercice budgétaire suivant.

La masse salariale de l'année N + 2 augmentera, du fait des engagements pris pendant l'année N + 1, même si aucune décision d'augmentation n'aura été validée pendant l'année N + 2.

L'objectif de l'effet report consiste à anticiper les effets d'une prise de décision de gestion (augmentation salariale) sur les exercices budgétaires futurs.

L'effet report se calcule de la façon suivante.

Formule

Taux effet report = (Masse salariale effet niveau – masse salariale effet masse) ÷ masse salariale effet masse x 100
Taux d'augmentation salariale qui s'appliquera sur l'année budgétaire suivante

Effet report = Masse salariale effet masse x taux effet report
Montant du coût supplémentaire lié aux mesures d'augmentation salariale de l'année N + 1 sur l'année N + 2

Masse salariale effet report = Masse salariale effet masse + effet report
Masse salariale budgétaire, qui tient compte de l'impact des mesures d'augmentation salariale de l'année N + 1 sur l'année N + 2

Mise en pratique Société PALTO

La société Palto, production de papier, possède une usine de production et un siège dans lequel officient des forces de vente et les fonctions support.

Les 250 salariés représentent une masse salariale de 3 100 000 euros. L'augmentation générale proposée s'élève à 1,4 % afin de compenser le coût de la vie et l'augmentation individuelle de 0,5 %. Les augmentations salariales s'appliqueront à compter du 1er juin.

Calculez l'effet report pour l'année N + 2.

➔ *Calculons tout d'abord la masse salariale effet niveau :*

Taux effet niveau = 1,4 + 0,5 = 2,9 %

Effet niveau = 3 100 000 x 2,9 % = 89 900 €

Masse salariale effet niveau** = 3 100 000 + 89 900 = **3 189 900 €

➔ *Calculons ensuite la masse salariale effet masse :*

Taux effet masse = 2,9 % x (7÷12) = 1,6917 %

Effet masse = 3 100 000 x 1,6917 % = 52 442 €

Masse salariale effet masse =** 3 100 000 + 52 442 = **3 152 442 €

➔ *Calculons enfin la masse salariale effet report :*

Taux effet report = ((3 189 900 – 3 152 442) / 3 152 442) x 100 = 1,1882 %

Effet report = 3 152 442 x 1,1882 % = 37 458 €

Masse salariale effet report =** 3 152 442 + 37 458 = **3 189 900 €

Masse salariale effet masse + effet report = Masse salariale effet niveau

L'effet report a mis en lumière le coût supplémentaire sur l'année N + 2 des mesures salariales prises au cours de l'année N + 1.

Nous remarquerons que la masse salariale effet report de l'année N + 2 équivaut à l'effet niveau. Effectivement, les mesures salariales en cours d'année permettent uniquement de répartir l'impact de la mesure salariale sur deux exercices budgétaires au lieu d'un seul.

L'impact des effets de structure de la masse salariale

Un changement dans la composition de la masse salariale impacte directement le montant de la masse salariale. Il s'avère important de connaître les principaux mouvements ainsi que les taux de variation les plus fréquents dans la gestion des ressources humaines.

L'effet Noria

L'effet Noria consiste à mesurer l'impact sur la masse salariale des entrées et sorties du personnel, lié à la différence de rémunération entre le titulaire du poste partant et le titulaire du poste arrivant.

Selon Le Robert et la source étymologique de ce mot, la noria est une machine hydraulique à godets qui sert à élever l'eau et qui fonctionne suivant le principe du chapelet hydraulique. Par analogie, la noria désigne en notre espèce les mouvements de main-d'œuvre.

L'effet Noria s'avère souvent négatif, puisque le salaire annuel brut du remplaçant est moins élevé que le salaire brut du partant. En effet, un salarié a été choisi par l'entreprise pour occuper un poste selon ses compétences. Le salarié évolue dans son poste, il connaît les procédures de l'entreprise, travaille plus efficacement et bénéficie de l'évolution de ses connaissances et compétences. L'entreprise valorise cette évolution par une augmentation de salaire. Au terme de plusieurs années, si ce salarié quitte l'entreprise ou tout simplement change de poste, le nouvel arrivant ne possédera pas toujours l'intégralité du savoir-faire. C'est pourquoi le nouvel arrivant pourrait être recruté à un salaire brut inférieur.

Nous pouvons relativiser l'effet Noria de plusieurs manières.

Tout d'abord, la décision de remplacer le départ d'un salarié par un candidat externe nécessite la définition d'un budget. Quelle fourchette de salaire sera attribuée à ce recrutement ? L'entreprise se base le plus souvent sur le salaire du partant, qui déterminera le plafond à ne pas dépasser, tout en ayant pour objectif de dépenser moins. La décision de remplacer alors le partant par un nouvel arrivant moins expérimenté et donc aux prétentions salariales moins élevées provient d'une décision économique d'entreprise.

Ensuite, le candidat externe peut très bien avoir acquis les connaissances et compétences sur un même poste dans une autre entreprise. Dans ce cas, si un salaire inférieur au partant lui est proposé, il ne se justifie nullement.

Enfin, l'effet Noria n'est pas toujours négatif. En effet, des secteurs d'activité rencontrent des difficultés à recruter des talents dans leur cœur de métier. Dans ce contexte, le salaire brut proposé constituera l'adéquation entre les demandes du candidat et ce que l'entreprise peut offrir, déconnecté de la référence au salaire brut du partant.

La Noria représente la « marge de manœuvre » de la masse salariale, à savoir la variable d'ajustement qui permet de ne pas excéder le budget. Cependant, il s'avère intéressant de la calculer afin d'estimer le montant de cette marge de manœuvre justement !

Formule

L'effet Noria se calcule de la manière suivante :

Formule de calcul en pourcentage :
(Salaire annuel brut de base moyen des arrivants – Salaire annuel brut de base moyen des partants) x nombre de mouvements prévus ÷ masse salariale initiale année N x 100

Puis nous calculons le montant en euro :
Taux de l'effet Noria x masse salariale totale initiale de la catégorie

Formule de calcul en euro :
Nombre de remplacements sur le poste x Différence de rémunération moyenne des arrivants et des partants

Exemple

Prenons un poste d'ingénieur d'affaires junior.

Dans cette entreprise de services, il existe 10 titulaires pour ce poste. Les salaires annuels bruts s'élèvent à : 30 000 €, 32 000 €, 28 000 €, 35 000 €, 30 000 €, 27 000 €, 38 000 €, 30 000 €, 34 000 €, 40 000 €.

Le turnover est important pour cette fonction dans l'entreprise de services concernée, quatre titulaires seront remplacés pendant l'année considérée. L'entreprise rémunérait les titulaires du poste qui ont quitté l'entreprise à : 35 000 €, 34 000 €, 38 000 € et 32 000 €. L'entreprise décide d'embaucher des jeunes sortis de leurs études avec une expérience professionnelle ne dépassant pas deux ans. Les salaires des arrivants s'élèvent à 32 000 €, 30 000 €, 28 000 € et 34 000 €.

Pour calculer l'effet Noria, calculons tout d'abord le salaire brut moyen des arrivants =

(32 000 € + 30 000 € + 28 000 € + 34 000 €) ÷ 4 = 124 000 € ÷ 4 = 31 000 €

Calculons ensuite le salaire brut moyen des partants =

(35 000 € + 34 000 € + 38 000 € + 32 000 €) ÷ 4 = 139 000 € ÷ 4 = 34 750 €

Calculons enfin la masse salariale totale du poste considéré =

(30 000 € + 32 000 € + 28 000 € + 35 000 € + 30 000 € + 27 000 € + 38 000 € + 30 000 € + 34 000 € + 40 000 €) = 324 000 €

Le taux de l'effet Noria s'élèvera donc à :

(31 000 € - 34 750 €) x 4 ÷ 324 000 € x 100 = - 4,63 %

L'économie réalisée grâce à l'effet Noria s'élève à 324 000 x 4,63 % = 15 000 €.

Selon la seconde méthode de calcul uniquement en euro :

4 remplacements x - 3 750 € (différence de rémunération moyenne des arrivants et des partants) = - 15 000 €

L'effet Noria (remplacement des salariés qui quittent l'entreprise) du poste d'ingénieur d'affaires junior pour cette entreprise de services permettra d'économiser 4,63 % de la masse salariale sur l'année considérée. En effet, l'entreprise a décidé de recruter des débutants uniquement.

Les indicateurs clés ressources humaines

Les indicateurs clés ressources humaines, et en particulier le taux d'absentéisme et le taux de turnover permettent de prendre en compte des coûts supplémentaires qui impacteront le budget « masse salariale ».

Le taux d'absentéisme

Le taux d'absentéisme représente la proportion de salariés absents de leur poste de travail alors qu'ils devraient théoriquement occuper leur poste. Il existe des absences inévitables dans la marche normale de l'entreprise. Par exemple, les salariées s'absentent pendant leur congé maternité, les collaborateurs partent en formation professionnelle, les employés tombent malades en particulier pendant la période hivernale. Tout dépend donc de la proportion des salariés absents. Un taux d'absentéisme élevé reflète souvent un climat social de l'entreprise dégradé.

L'absentéisme représente une charge supplémentaire pour l'entreprise.

Tout d'abord, lorsqu'un salarié s'absente et pendant les trois premiers jours de sa maladie dans le secteur privé, il n'est pas indemnisé par la Sécurité sociale. Cependant, les conventions collectives et les accords d'entreprise peuvent prévoir le paiement de ces jours de carence ainsi que le complément employeur entre le salaire brut de base et les indemnités journalières de Sécurité sociale, après un minimum d'ancienneté. Dans ce cas, la maladie d'un salarié représente un coût direct dès le premier jour d'absence.

Nous pouvons ainsi matérialiser l'indemnisation de l'arrêt maladie :

Indemnités journalières de la Sécurité sociale	Complément employeur
50 % du salaire (le salaire est plafonné à 1,8 SMIC)	(Différence entre le salaire brut du salarié et les indemnités journalières de la Sécurité sociale)

↓

Surcoût pour l'employeur

Exemple d'indemnisation prévue dans une convention collective :

La convention collective transport aérien personnel au sol prévoit l'indemnisation des arrêts maladie de la façon suivante :

Ancienneté	Employé	Agent de maîtrise	Cadre
De 1 à 5 ans	2 mois = 100 % salaire + 2 mois = 50 % salaire	2,5 mois = 100 % salaire + 2,5 mois = 50 % salaire	3 mois = 100 % salaire + 3 mois = 50 % salaire
De 5 à 10 ans	2,5 mois = 100 % salaire + 2,5 mois = 50 % salaire	3 mois = 100 % salaire + 3 mois = 50 % salaire	4 mois = 100 % salaire + 4 mois = 50 % salaire
De 10 à 15 ans	3 mois = 100 % salaire + 3 mois 50 % salaire	4 mois = 100 % salaire + 4 mois = 50 % salaire	5 mois = 100 % salaire + 5 mois = 50 % salaire
Plus de 15 ans	4 mois = 100 % salaire + 4 mois = 50 % salaire	5 mois = 100 % salaire + 5 mois = 50 % salaire	6 mois = 100 % salaire + 6 mois = 50 % salaire

À la fin des périodes susmentionnées, le salarié bénéficie uniquement de l'indemnisation de la sécurité sociale.

Ensuite, le salarié absent temporairement nécessite un remplacement afin que son travail soit effectué. Le salarié peut être remplacé de deux manières :

- Soit l'entreprise embauche un personnel temporaire extérieur à l'entreprise, du personnel intérimaire ou un contrat de travail à durée déterminée.
- Soit l'entreprise répartit le travail du salarié absent auprès de ses collègues, ce qui peut entraîner le paiement d'heures supplémentaires.

Enfin, l'absence non programmée d'un salarié entraîne une désorganisation du service et une perte de productivité. Ces coûts cachés se révèlent parfois importants, notamment lorsque l'absence d'un salarié entraîne des contraintes sur les autres salariés, lesquels se démotivent.

Le taux d'absentéisme se compose d'absences de courte durée et d'absences de longue durée. La maladie, la maternité, la paternité, l'accident de trajet ou de travail, la maladie professionnelle et les absences injustifiées représentent les causes d'absence. L'entreprise peut choisir de focaliser son attention sur les absences les plus problématiques, par exemple la maladie ordinaire répétitive, les absences injustifiées, les accidents du travail et maladies professionnelles.

Dans des environnements de production, le taux d'absentéisme se trouve particulièrement suivi, notamment pour l'incidence sur le niveau de production et l'organisation des plannings. L'absentéisme peut également impacter la qualité de service.

Étudions tout d'abord les facteurs déclencheurs de l'absence.

Les conditions de travail jouent un rôle dans le processus qui conduit un salarié à s'absenter. En effet, un travail pénible, des horaires décalés, l'ambiance de travail ou la conciliation difficile entre vie privée et vie professionnelle peuvent provoquer des absences répétées et/ou injustifiées de salariés.

L'absentéisme découle également de l'organisation du travail. L'exigence du poste, le manque de reconnaissance de la performance ou l'écoute défaillante du manager peuvent entraîner une insatisfaction du salarié. L'absentéisme se révèle une indication du degré de satisfaction des salariés.

Ces causes objectives d'absentéisme nécessitent un diagnostic. L'état des lieux des facteurs déclencheurs permettra à l'entreprise de mettre en place une démarche de réduction de l'absentéisme.

En dernier lieu, l'absentéisme provient aussi de salariés qui ne sont pas loyaux et n'exécutent pas leur contrat de travail de bonne foi. Une fois identifiés, l'entreprise prendra les mesures nécessaires, notamment par le dialogue, afin de faire cesser ces agissements.

L'absentéisme entraîne des coûts directs mesurables et des coûts indirects induits.

Formule

Le taux d'absentéisme se mesure en deux temps :

Nombre moyen de jours d'absence par salarié = Nombre total de jours d'absence pendant année N ÷ effectif moyen annuel pendant année N

Taux d'absentéisme = Nombre moyen de jours d'absence par salarié ÷ 365 jours x 100

Des études évaluent régulièrement le taux d'absentéisme en France, comme le baromètre de l'absentéisme. Il n'existe pas de taux d'absentéisme de référence, à laquelle l'entreprise devrait tendre. En effet, l'absentéisme doit être solutionné dès lors que le coût et les dysfonctionnements nés de ces absences deviennent problématiques pour la bonne marche de l'entreprise.

L'ANACT, (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), à la demande d'entreprises confrontées à un absentéisme croissant, s'est attelée à la compréhension de ce phénomène. Les acteurs impliqués dans la gestion de l'absentéisme disposent des actions de prévention parmi lesquels : revisiter l'organisation du travail, construire des perspectives professionnelles, faciliter la conciliation des temps travail et hors travail, prévenir les pathologies professionnelles, prévenir l'usure professionnelle liée à l'âge.

Mise en pratique Société EXELV

La société d'édition française EXELV a rencontré un absentéisme croissant pendant l'année N. La société applique la convention collective nationale de l'édition du 14 janvier 2000, IDCC 2121, laquelle prévoit le maintien intégral des appointements après un an de présence dans l'entreprise. La direction souhaite endiguer le phénomène et mesurer l'impact de cet absentéisme. Le contrôleur de gestion sociale va calculer le nombre moyen de jours d'absence par salarié, le taux d'absentéisme et le coût direct lié à ces absences.

Les données à disposition dans la société EXELV :

Effectifs

Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
45	45	45	47	47	47
Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
48	51	48	48	50	50

Nombre de jours calendaires d'absence

Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
28	38	14	5	15	20
Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
22	35	24	12	15	42

Masse salariale (salaires bruts)

Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
195 000 €	200 625 €	201 375 €	205 233 €	211 500 €	211 892 €
Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
217 200 €	230 350 €	214 000 €	213 600 €	223 333 €	223 333 €

Indemnités journalières de la Sécurité sociale perçues

Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
840 €	966 €	336 €	84 €	504 €	588 €
Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
672 €	1 092 €	504 €	378 €	504 €	1 134 €

Calculons tout d'abord le nombre moyen de jours d'absence par salarié : (28 + 38 + 14 + 5 + 15 + 20 + 22 + 35 + 24 + 12 + 15 + 42) = 270 jours calendaires d'absence

(45 + 45 + 45 + 47 + 47 + 47 + 48 + 51 + 48 + 48 + 50 + 50)/12 = 48 salariés en moyenne sur l'année

270 jours ÷ 48 effectif moyen = ***5,67 jours d'absence en moyenne par salarié***

Calculons ensuite le taux d'absentéisme :

5,67 jours d'absence en moyenne par salarié ÷ 365 jours x 100 = 1,55 %

Calculons enfin le coût direct lié aux absences, à savoir le coût salarial. Nous partirons de l'hypothèse que les salariés ont tous plus d'un an d'ancienneté.

Pour cet exercice, ne possédant pas la liste des salariés et de leur salaire, nous simplifierons notre calcul.

La première méthode consiste à calculer le coût grâce au taux d'absentéisme :

Masse salariale 2 547 442 € x 1,55 % = 39 602 € bruts, auxquels il faut rajouter les charges patronales.

Coût direct : 39 602 € + (39 602 € x 48 % taux forfaitaire) = 58 611 €

La deuxième méthode consiste à utiliser le salaire moyen journalier :

Masse salariale 2 547 442 € ÷ 48 effectif moyen = 53 071 € par an.-

Salaire moyen journalier (53 071 ÷ 365 = 145,40 €) x 270 jours d'absence = 39 258 €

Coût direct : 39 258 € + (39 258 € x 48 % taux forfaitaire) = 58 101 €

Nous remarquerons que les deux méthodes tendent au même résultat. Bien sûr, ces calculs illustrent des tendances, et non pas le coût précis qui sera calculé avec les salaires réels des collaborateurs.

Le taux de turnover

Le turnover est un anglicisme pour désigner la rotation de la main-d'œuvre, à savoir les mouvements de personnel en entrées et sorties qui impactent l'entreprise. Cet indicateur met en valeur le rythme de renouvellement dans l'entreprise.

Les entrées du personnel se caractérisent par les embauches en contrat à durée indéterminée, à durée déterminée, sous contrat spécifique ou intégration de salariés d'autres filiales d'un même groupe.

Les sorties se caractérisent par les fins de contrats à durée déterminée ou spécifiques, les démissions, licenciements pour motif économique et autre motif, rupture conventionnelle, fin de période d'essai, départs à la retraite, fin de détachement d'une filiale du groupe.

Le turnover impacte d'une part l'organisation de l'entreprise et d'autre part ses coûts.

En premier lieu, lorsqu'un salarié intègre l'entreprise, il se trouve en phase d'exploration et de découverte. Il découvre l'entreprise, ses procédures, ses interlocuteurs et parfois même un secteur d'activité. Pendant cette phase, le

salarié, même s'il est expérimenté sur son métier, n'utilise pas le maximum de ses capacités. Après cette phase d'intégration, le salarié entame une période de croissance et de développement. Ensuite, il atteint la maturité à son poste. Lorsqu'il utilise complètement ses compétences et connaissances, il aspire souvent à évoluer vers de nouvelles responsabilités. Dans le cas où l'entreprise n'offrirait pas des opportunités de carrière pertinentes, le salarié pourrait être tenté de quitter l'entreprise. Le départ d'un employé entraîne un questionnement dans l'organisation de l'équipe. Certains collaborateurs en profitent pour récupérer des missions qu'ils convoitaient. Le chef de service peut décider alors de mouvements ou de changements de répartitions de tâches.

En second lieu, l'entreprise est impactée en termes de coût. En effet, lorsque le salarié, nouvellement intégré, se trouve en phase d'intégration, il ne remplit pas le poste à 100 %. Cet état de fait génère un coût pour l'entreprise. De plus, quand le recrutement le permet, l'entreprise alloue un temps de passation de poste, pendant lequel l'ancien titulaire du poste et le nouveau cohabitent, afin de transmettre le savoir. L'ancien titulaire explique ses méthodes de travail, son organisation, les interlocuteurs internes. Si l'entreprise dispose de procédures écrites, la passation sera facilitée. L'entreprise doit régler alors deux coûts salariaux de manière concomitante, à savoir deux personnes pour un même poste. Cependant, il s'agit d'une économie à moyen terme car le temps consacré à transmettre le savoir par l'ancien titulaire permettra de raccourcir la phase d'intégration du nouveau titulaire. En clair, le nouvel embauché sera opérationnel à son poste plus rapidement.

Au moment du départ d'un salarié, l'entreprise supporte des coûts supplémentaires. En effet, lorsqu'une entreprise décide de licencier un salarié pour motif personnel ou économique, s'il possède beaucoup d'ancienneté, l'entreprise paiera une indemnité de licenciement élevée ainsi que le paiement d'un préavis non effectué. De plus, si le salarié possède un reliquat de congés payés, la facture s'alourdit.

L'entreprise supporte des coûts cachés du fait de la rotation du personnel. Un salarié qui s'apprête à quitter l'entreprise se démotive, ce qui entraîne un risque plus élevé d'erreurs dans la réalisation de la mission, une perte d'efficacité et de qualité du travail effectué. De plus, toutes les compétences acquises par un collaborateur pendant son emploi dans l'entreprise risquent d'être perdues si la transmission du savoir ne s'est pas effectuée de manière écrite à travers des procédures ou vers le remplaçant ou les collègues. Enfin, pour certains métiers notamment commerciaux, il ne faut pas négliger le risque de concurrence après le départ du salarié, qui se traduit par la captation de la clientèle.

La formule de calcul du taux de turnover est la suivante :

Nombre d'entrées (année N) + nombre de sorties (année N) ÷ effectif moyen (année N) x 100

Le turnover n'est pas forcément un fardeau pour l'entreprise. Un faible taux de turnover des CDI indique que l'entreprise sait fidéliser ses salariés. La stabilité de la main-d'œuvre facilite les gains de productivité. Le turnover permet aussi de renouveler le personnel, d'apporter des idées nouvelles avec des salariés qui intègrent l'entreprise avec leurs expériences passées. Ce renouvellement contribue au dynamisme de l'entreprise.

Le taux de turnover indique le renouvellement de la structure de l'entreprise, et nécessite d'être mesuré. Nous établirons le lien entre le taux de turnover élevé et la pertinence de calculer l'effet Noria.

Selon la dernière étude de la DARES, Direction de l'animation de la recherche des études et des statistiques, sur les mouvements de main-d'œuvre, le taux de rotation, moyenne des taux d'entrée et de sortie, s'établit à 50,2 % dans les établissements d'un salarié et plus en France métropolitaine. Ces statistiques laissent apparaître un taux très élevé de renouvellement des CDD. En effet, le taux d'entrée des CDD s'élève à 40 % alors que le taux de CDI à 11,1 %. En parallèle, le taux de fin de CDD se monte à 35,2 % alors que le taux de fin de CDI représente 13 %. Si nous calculons le taux de rotation des CDI uniquement, il représente 12 %, ce qui se montre plus cohérent avec la réalité de l'entreprise. Certaines activités s'exposent à des rotations élevées, telles que les centres d'appels, les services à la personne. La rotation élevée trouve sa cause principalement dans les conditions de travail contraignantes pour les salariés.

Mise en pratique Société ABIL

La société de mécanique de précision, ABIL, subit une rotation élevée de sa main-d'œuvre. ABIL emploie 450 salariés. La société est rattachée à la convention collective de la métallurgie. La direction souhaite une étude sur le turnover.

Les données à disposition dans la société ABIL :

Effectifs

Janv	Fev	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
450	390	380	422	469	466	480	410	420	480	500	500

Nombre d'entrées

	Janv	Fev	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
CDD	8	3	6	2	14	8	2	0	12	6	3	4
CDI	3	5	2	0	2	2	1	0	8	3	2	0

Nombre de sorties

Motif	Janv.	Fev.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Fin de CDD	9	9	5	7	6	8	8	4	3	5	3	2
Fin de CDI	2	1	3	0	1	2	1	0	2	2	1	2
...dont démission	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
...licenciement	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1
...rupture conventionnelle	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1
...départ à la retraite	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0
...fin de période d'essai	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0

Étant donné la proportion significative de CDD dans la société ABIL, il s'avère pertinent de différencier le turnover des salariés en CDD d'une part et les salariés en CDI d'autre part.

Dans un premier temps, calculons l'effectif moyen annuel :

(450 + 390 + 380 + 422 + 469 + 466 + 480 + 410 + 420 + 480 + 500 + 500) ÷ 12 = 447

Le taux de turnover des CDD s'élève à :

(8 + 3 + 6 + 2 + 14 + 8 + 2 + 0 + 12 + 6 + 3 + 4) = 68 entrées de CDD dans l'année.

(9 + 9 + 5 + 7 + 6 + 8 + 8 + 4 + 3 + 5 + 3 + 2) = 69 sorties de CDD dans l'année.

(68 + 69) ÷ 447 x 100 = 31 % taux de turnover des CDD.

Il s'agit d'un chiffre élevé qui entraîne des implications au niveau ressources humaines :

- *temps de recrutement des CDD ;*
- *gestion des contrats de travail ;*
- *gestion de la paie ;*
- *temps d'intégration.*

La rotation élevée des CDD entraîne également des conséquences au niveau opérationnel :

- *temps d'assimilation des instructions ;*
- *temps d'intégration ;*
- *passation au moment du départ.*

Le taux de turnover des CDI s'élève à :

(3 + 5 + 2 + 0 + 2 + 2 + 1 + 0 + 8 + 3 + 2 + 0) = 28 entrées de CDI dans l'année.

(2 + 1 + 3 + 0 + 1 + 2 + 1 + 0 + 2 + 2 + 1 + 2) = 17 sorties de CDI dans l'année.

(28 + 17) ÷ 447 x 100 = 10 % taux de turnover des CDI.

Il est intéressant d'analyser les motifs de sortie des CDI. La première cause de sortie est la rupture conventionnelle, suivie à égalité de la démission, licenciements et départs à la retraite. Nous écarterons les départs à la retraite qui représentent un mouvement naturel de main-d'œuvre.

Si nous étudions dans l'ensemble le taux de turnover de la société ABIL, nous établirons que le turnover provient d'événements naturels, à savoir la fin des contrats à durée déterminée, les départs à la retraite et d'événements sur lesquels l'entreprise peut agir avec des politiques ressources humaines adaptées.

La masse salariale constitue l'élément prépondérant des dépenses en frais de personnel. Le contrôleur de gestion sociale s'attachera à appliquer les politiques de rémunération, internes à l'entreprise.

La création et l'analyse des indicateurs clés ressources humaines contribueront à améliorer le pilotage de la masse salariale.

Chapitre 2
Les effectifs

Dans toute direction générale d'entreprise, et en particulier en gestion des ressources humaines, le calcul des effectifs participe intégralement au pilotage de l'entreprise. Nous le constatons notamment dans le rapport annuel de gestion communiqué à l'ensemble des parties prenantes ou *stakeholders* : actionnaires, investisseurs, salariés… Le rapport annuel financier comprend les indicateurs clés tels que le carnet de commandes, le chiffre d'affaires, le résultat net et les effectifs. La direction générale doit posséder une vision d'ensemble de son organisation.

Nous utilisons la dénomination « effectifs » pour évoquer les salariés de l'entreprise. Le personnel de l'entreprise représente une ressource, un ensemble de compétences et de savoir-faire mis à la disposition de l'entreprise. Les salariés contribuent directement à la valeur ajoutée d'une société.

Dans son ouvrage Les employés d'abord, les clients ensuite, Vineet Nayar démontre le lien entre la motivation, l'implication des salariés et la croissance des performances de l'entreprise. Vineet Nayar est le PDG d'une des plus grandes multinationales indiennes de services informatiques qui connaît une croissance très forte grâce à sa conduite du changement et à ses techniques de management innovatrices. Comme dans toute entreprise de services, le point fort réside dans l'interaction entre les salariés et les clients. Selon Vineet Nayar : « C'est grâce à nos employés et à leurs compétences que de

telles opportunités (signature d'un très important contrat) s'offrent à nous, nous permettant de démontrer la vraie valeur que les HCLTiens fournissent à nos clients. » Vineet Nayar explique que la stratégie d'entreprise consiste à déterminer les projets et la direction à suivre mais le plus important réside dans la manière d'atteindre l'objectif. En d'autres termes, la mise en œuvre d'une stratégie d'entreprise doit prévoir la manière dont la société dirigera ses structures et ses équipes, afin de garantir son succès.

Au-delà d'un chiffre, la notion d'effectif renferme une vision et une organisation indispensables à la pérennité de la société.

Le pilotage des effectifs consiste à rechercher l'équilibre optimal entre les besoins de compétences et les ressources disponibles. Plusieurs facteurs influencent cet équilibre et peuvent le fragiliser. Tout d'abord, la direction générale détermine une stratégie à court et moyen terme. En fonction des objectifs de développement d'activités, de réorganisation, de réduction de coûts, d'implantations à l'international, l'entreprise ajustera les compétences en fonction des besoins. Le contexte économique contraint permet difficilement d'anticiper les bouleversements des marchés sur lesquels opèrent les entreprises. Par voie de conséquence, anticiper les besoins futurs de main-d'œuvre relève d'une tâche ardue mais néanmoins essentielle.

Définition des effectifs

Le point de départ consistera à définir la méthode de calcul des effectifs : en effet, elle diffère en fonction des obligations légales mais aussi des pratiques d'entreprise.

Les effectifs légaux ou seuils sociaux

Les effectifs permettent à l'administration française de déterminer les obligations qui en découlent. Les entreprises sont ainsi soumises à des obligations sociales ou en sont exonérées, selon le nombre de salariés que compte l'entreprise.

En ce sens, la détermination des effectifs représente un exercice obligatoire. Le calcul des seuils sociaux constitue le premier article du Code du travail sur les relations individuelles du travail, ce qui démontre l'importance de sa définition.

Selon l'article L. 1111-2 du Code du travail, les effectifs de l'entreprise sont calculés conformément aux dispositions suivantes :

- Les salariés titulaires d'un CDI à temps plein (les temps partiels sont comptabilisés en fonction de leur temps de présence dans l'entreprise par rapport à la durée conventionnelle du travail).
- Les salariés titulaires d'un CDD à temps plein à due proportion de leur temps de présence dans l'entreprise au cours des douze mois précédents (les temps partiels sont comptabilisés en fonction de leur temps de présence dans l'entreprise par rapport à la durée conventionnelle du travail).
- Les salariés titulaires d'un contrat de travail intermittent.
- Les salariés mis à la disposition de l'entreprise par une entreprise extérieure (si présents dans les locaux de l'entreprise et y travaillant depuis au moins un an).
- Les salariés temporaires à due proportion de leur temps de présence dans l'entreprise au cours des douze mois précédents.

Plusieurs définitions légales subsistent en fonction de l'objectif poursuivi : participation à la formation professionnelle continue, réduction générale de cotisations sociales, tarification Accidents du Travail – Maladies Professionnelles, obligation d'emploi des travailleurs handicapés…

Il existe des discussions gouvernementales afin d'atténuer le déclenchement de nouvelles obligations légales. La principale mesure consisterait à geler régulièrement les nouvelles obligations pendant un certain nombre d'années, par exemple trois ans. Cette progression dans le nombre d'obligations légales permettrait à l'entreprise de mieux s'organiser et d'atténuer ainsi leur poids dans la gestion courante de l'entreprise.

Le tableau récapitulatif, ci-après, présente les principales obligations liées aux seuils d'effectifs.

Nombre de salariés	Principales obligations légales
1	Document unique d'évaluation des risques Registre unique du personnel Visite médicale d'Information et de Prévention (VIP) Déclaration préalable à l'embauche (DPAE)
11	Délégués du personnel
20	Règlement intérieur
50	Comité d'entreprise (CE) Comité d'hygiène et sécurité du travail (CHSCT) Négociation annuelle obligatoire (NAO) Accords seniors et égalité hommes/femmes Base de données unique
300	Bilan social Négociation triennale de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

Tableau synthétique non exhaustif

Le nombre d'obligations légales en matière sociale croît de concert avec le nombre de salariés et augmente substantiellement à partir de cinquante salariés. Il semblerait qu'il existe 25 fois plus d'entreprises de 49 salariés que d'entreprises de 50 salariés !

Le point le plus marquant consiste à mettre en place un comité d'entreprise. La création d'un comité d'entreprise nécessite tout d'abord l'organisation d'élections professionnelles. Selon l'article L. 2323-1 du Code du travail :

« Le comité d'entreprise a pour objet d'assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production. »

Le chef d'entreprise assurera une information qui visera à éclairer la consultation du comité d'entreprise et mettra à sa disposition un budget de fonctionnement légal ainsi que les œuvres sociales. Les missions dévolues au CHSCT se sont étendues au fil des années. La prévention en santé et sécurité nécessite des moyens financiers d'accompagnement.

Le chef d'entreprise se doit de connaître ses effectifs afin de respecter les obligations afférentes au seuil d'effectif concerné.

La période de référence

Les effectifs se calculent mois par mois. Dans le cadre du contrôle de gestion sociale, les effectifs se mesurent sur une période d'un an afin de concorder avec l'année budgétaire de référence. La date de l'exercice fiscal de l'entreprise déterminera la période annuelle de référence. En France, l'année fiscale de référence démarre le 1er janvier et se termine le 31 décembre, même si les entreprises peuvent choisir une période différente. Au Japon, l'année fiscale se situe entre le 1er avril et le 31 mars de l'année suivante. Au Royaume-Uni, l'année fiscale débute le 6 avril et se termine le 5 avril de l'année suivante.

Les types de contrat

La notion de contrat de travail, répond, selon la jurisprudence à la présence de trois éléments essentiels : une prestation de travail en échange d'une rémunération, sous la subordination de l'employeur. Le lien de subordination se caractérise par l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur, lequel possède le pouvoir de donner des ordres et des directives, de contrôler l'exécution des tâches et de sanctionner les manquements de son subordonné.

L'entreprise compte les salariés sous contrat à durée indéterminée (CDI) et les salariés sous contrat à durée déterminée (CDD).

Selon l'article L. 1111-3 du Code du travail, ne sont pas pris en compte dans le calcul des effectifs de l'entreprise :

- les apprentis ;
- les titulaires d'un contrat initiative-emploi ;
- les titulaires d'un contrat de professionnalisation.

Les entreprises comptabilisent leurs effectifs sous contrat (CDI ou CDD). Les effectifs externes sont comptés généralement séparément. Les intérimaires et sous-traitants représentent des ajustements de personnel qui se matérialisent par des facturations envers des sociétés d'intérim ou de prestation.

Selon l'article L. 1251-1 du Code du travail : « Le recours au travail temporaire a pour objet la mise à disposition temporaire d'un salarié par une entreprise de travail temporaire au bénéfice d'un client utilisateur pour l'exécution d'une mission.

Chaque mission donne lieu à la conclusion :

1. D'un contrat de mise à disposition entre l'entreprise de travail temporaire et le client utilisateur, dit « entreprise utilisatrice ».

2. D'un contrat de travail, dit « contrat de mission », entre le salarié temporaire et son employeur, l'entreprise de travail temporaire ».

Le travail temporaire apporte de la flexibilité à l'entreprise, en ajoutant des ressources et compétences ciblées pour un besoin en particulier. La notion de besoin temporaire s'avère déterminante, dans la mesure où le recours à ce type de personnel relève d'un besoin imprévu de main-d'œuvre. Lorsque la nécessité provient de l'activité régulière de l'entreprise, le recours à des entreprises de travail temporaire n'est plus possible.

La prestation de service relève d'un contrat commercial entre une entreprise et un prestataire de services, quelle que soit la structure juridique de ce dernier. La jurisprudence encadre ce type de prestation, afin de lutter contre le travail dissimulé (article L. 8221-5 du Code du travail), le prêt de main-d'œuvre illicite (article L. 8241-1 du Code du travail) et le marchandage (article L. 8231-1 du Code du travail).

Il est possible de mesurer l'effectif selon trois méthodes principales :

1. **Effectif fin de mois :** les effectifs sont comptabilisés le dernier jour du mois. Cette mesure présente l'avantage de la simplicité.
2. **Effectif moyen :** effectif calculé en moyenne sur le mois considéré mais ne prend pas en compte les variations d'effectifs en cours de mois (effectif le premier jour du mois + effectif le dernier jour du mois) ÷ 2. Cette méthode de calcul permet de mieux appréhender les ressources réellement disponibles.
3. **Effectif pondéré ou Équivalent Temps Plein** (ETP). Les missions et tâches confiées à un salarié sont proportionnelles au temps de travail. L'objectif de l'Équivalent Temps Plein consiste à mesurer la capacité de travail dévolue à une mission.La méthode de l'ETP s'utilise très fréquemment dans un exercice budgétaire.

En effet, la production d'un produit ou d'une prestation de service nécessite une capacité de travail. Cette mesure proratise l'effectif en fonction du temps de travail et permet de calculer de manière proportionnelle les temps partiels. Depuis l'application de la loi de sécurisation de l'emploi, le temps partiel minimum s'élève à 24 heures par semaine, soit 68 % du temps de travail d'un Équivalent Temps Plein, sauf demande expresse du salarié.

En effet, les attentes sur le poste diffèrent si le salarié dispose de 1, 2, 3, 4 ou 5 jours de travail par semaine par exemple. Nous considérons qu'un salarié à temps plein compte pour 1 effectif. Un salarié qui travaille à 80 % sera comptabilisé alors comme 0,8 effectif au lieu de 1. Cette méthodologie permet,

en outre, de corréler les effectifs avec la masse salariale. Cette méthode porte le mérite d'informer sur les ressources réellement disponibles pour l'entreprise.

Exemple

Dans une entreprise de prestation informatique, le chef de service réseau souhaite compter ses effectifs pour le mois d'octobre. Le service se compose de cinq salariés. Damien, ingénieur réseau, est arrivé le 1er octobre. Son collègue Antoine travaille trois jours par semaine. L'assistante du directeur avait besoin d'une aide ponctuelle. Sandrine est arrivée le 10 octobre et terminera son contrat le 10 décembre. Le chef de service et son assistante sont salariés de cette entreprise depuis plus de dix ans. Quel est l'effectif du mois d'octobre de ce service, selon les trois méthodes de comptabilisation ?

Méthode de l'effectif fin de mois :
Damien = 1
Antoine = 1
Sandrine = 1
Chef de service = 1
Assistante = 1
Total = 5

Il s'agit d'un arrêt sur image le dernier jour du mois, quels que soient les mouvements réalisés au cours de ce mois.

Méthode de l'effectif moyen :
Damien = 1
Antoine = 1
Sandrine = (0 + 1) ÷2 = 0,5
Chef de service = 1
Assistante = 1
Total = 4,5

La moyenne permet d'être plus précis, mais nécessite un calcul supplémentaire. L'utilité doit donc être démontrée selon le contexte de l'entreprise.

Méthode de l'Équivalent Temps Plein :
Damien = 1
Antoine = 0,6

Sandrine = 0,33
Chef de service = 1
Assistante = 1
Total = 3,93

Cette méthode ajuste le personnel en fonction du temps consacré à la mission. Cet indicateur s'utilise particulièrement lorsque nous mettons en concordance le budget « masse salariale » et les effectifs. Cette mesure assure ainsi une cohérence de chiffres et une juste proportion entre l'effectif et le coût du travail.

Cas particulier

L'entreprise se retrouve parfois dans des situations où la comptabilisation des effectifs n'est pas aisée.

Par exemple, lorsque le contrat de travail est suspendu, comment faut-il compter les effectifs ?

Le contrat de travail peut être suspendu pour différentes raisons : congé parental, expatriation, congé sabbatique… Le salarié n'est pas payé. Par conséquent, lorsque le contrat est suspendu, il faut exclure le salarié des effectifs actuels pendant toute la durée de la suspension. Le contrat de travail sera réactivé à la fin du congé et comptera de nouveau dans les effectifs à partie de cette date.

La comptabilisation des effectifs par l'entreprise

L'entreprise décide du mode de calcul des effectifs selon son propre système de gestion.

Le mode de calcul le plus fréquent compte les effectifs actuels en Équivalent Temps Plein (ETP).

L'entreprise dispose d'un autre indicateur qui consiste à recenser tout simplement le nombre de postes occupés, à savoir un poste par un salarié, même si celui-ci travaille à mi-temps. Cette méthodologie comptabilise le nombre de postes ouverts, et non pas les ressources disponibles pour effectuer les tâches et les missions.

Dans l'exercice budgétaire, nous privilégierons les effectifs réels en Équivalent Temps Plein. La comparaison entre le nombre de postes budgétés et le nombre de salariés en ETP nous permettra d'identifier les postes vacants et

ainsi déterminer si l'entreprise souhaite initier un recrutement ou renoncer à pourvoir le poste.

Les contrats temporaires et les salariés d'entreprises extérieures sont donc exclus de l'exercice budgétaire de la masse salariale. Par contre, ils seront intégrés dans les dépenses de frais généraux de l'entreprise en personnel intérimaire et en honoraires.

Les effectifs actuels

Une entreprise pilote ses effectifs afin d'atteindre la « taille idéale ». L'entreprise nécessite le personnel indispensable pour réaliser ses commandes (de biens ou de services), répondre à la demande du client et ainsi développer le chiffre d'affaires. Évidemment, cette parfaite adéquation entre besoins et ressources nécessite d'atteindre l'équilibre entre les besoins de main-d'œuvre et les ressources disponibles dans l'entreprise.

Les déséquilibres s'avèrent coûteux pour l'entreprise et mettent en péril sa rentabilité ou son développement. Dans un environnement économique incertain, piloter ses effectifs avec flexibilité permet d'ajuster autant que possible les besoins aux ressources.

Le pilotage des effectifs s'apparente à une gestion des flux. En effet, l'entreprise doit connaître ses effectifs actuels, les entrées et sorties (les flux) afin d'obtenir les effectifs prévisionnels futurs. L'exercice budgétaire permettra d'obtenir un état des lieux des effectifs.

Le schéma ci-dessous, illustre le pilotage des effectifs en étudiant de manière prospective les effectifs futurs.

En premier lieu, l'entreprise doit calculer ses effectifs actuels. Ce point de départ permettra d'élaborer une analyse prospective des besoins futurs de personnel.

Il faut rassembler par département ou fonction, la liste de tous les postes budgétés. En fonction de l'organisation de l'entreprise, nous pouvons procéder avec deux méthodes.

Tableau de suivi des effectifs par département

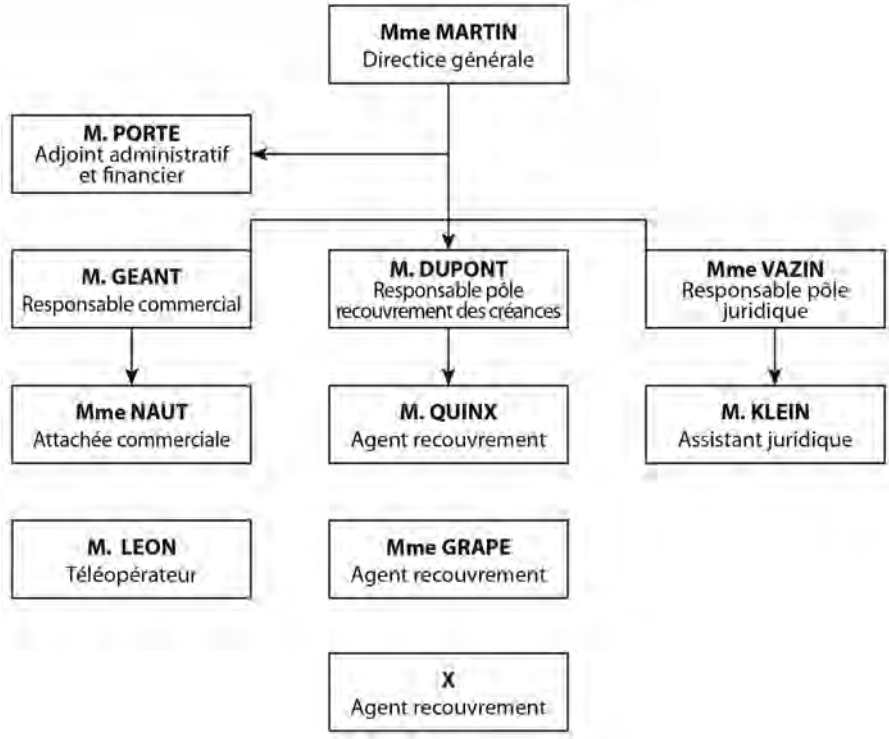
La **première méthode** consiste à collecter auprès de la direction générale et/ou des différents services la liste exhaustive des postes pourvus et à pourvoir, dans la mesure où les postes vacants se comptabilisent dans le budget.

L'organigramme représente un outil de communication utilisé dans les entreprises pour matérialiser l'organisation, à savoir les services et les membres qui composent l'équipe. L'organigramme révèle les missions des services ainsi que les interactions entre les salariés qui composent l'entreprise. Généralement, l'organigramme indique le nom du titulaire du poste, le titre et les liens hiérarchiques qu'il/elle entretient avec les autres salariés. Les postes vacants se matérialisent par un poste sans nom de titulaire.

Selon Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes et Frédéric Fréry : « L'organisation contribue au déploiement de la stratégie […]. Les structures organisationnelles donnent aux individus des rôles formellement définis, des responsabilités et des positions hiérarchiques. Les systèmes organisationnels assistent et contrôlent les individus dans leurs tâches et leurs responsabilités. »

Dans une organisation fonctionnelle, les responsabilités se répartissent selon les fonctions essentielles à une entreprise, notamment commerciale, administration & finance, production. L'organisation fonctionnelle trouve ses limites lorsque la taille de l'entreprise augmente et ses activités se diversifient. L'homogénéité de cette organisation permet un contrôle opérationnel facilité. Cependant, les décisions se segmentent par fonction, alors qu'un contexte multiproduits, international et changeant nécessite une concertation et coordination dans la prise de décision. L'analyse du contexte dans lequel évolue l'entreprise prévaut.

Exemple d'organisation fonctionnelle : société Filca, prestataire de services aux entreprises



Une organisation matricielle provient d'un croisement entre une organisation par type de produits/services ou divisions et une zone géographique. Ce type d'organisation traduit une complexification et un stade de développement plus avancé que la structure hiérarchique formelle. Dans les organisations matricielles, chaque salarié rend compte à deux responsables : un responsable hiérarchique et un responsable fonctionnel.

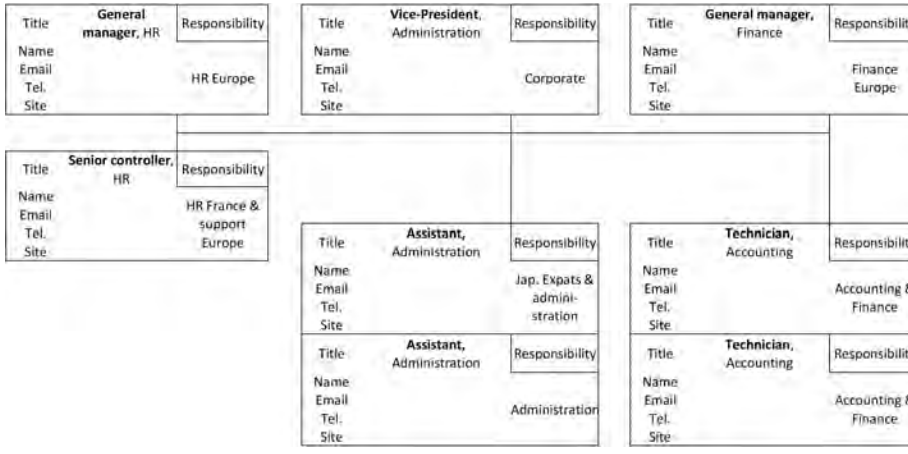
Le responsable hiérarchique, auquel il/elle se subordonne, fournit des directives, conseille, répartit le travail aux membres de son équipe et exerce le pouvoir disciplinaire. Le responsable hiérarchique évalue la performance du salarié. Le responsable fonctionnel assure une cohérence de politique et diffuse des connaissances selon une activité, une compétence ou une zone géographique. L'organisation matricielle apporte de la flexibilité à la structure afin d'adapter son organisation aux besoins du client.

Par exemple, le DRH du Royaume-Uni est rattaché hiérarchiquement au directeur du site et fonctionnellement à la direction des ressources humaines Europe basée en Belgique. La direction des ressources humaines du groupe assure l'harmonisation des politiques ressources humaines européennes en garantissant la cohérence et en développant les carrières à un niveau international. Le directeur de site fixe des objectifs à son unité de production, lequel répercute à ses équipes.

Les dirigeants d'une structure matricielle maintiennent une cohésion et une collaboration, tout en évoluant dans un système multientrées ou projets, ce qui peut ralentir les prises de décision.

Il sera d'autant plus impératif, dans une organisation matricielle, de réaliser l'état des lieux des postes existants avec succès, synthèse et précision.

Exemple d'organisation matricielle,
fonction support d'une entreprise industrielle



Le contrôleur de gestion sociale répertorie la liste des postes au moyen d'une procédure précise et détaillée, adressée aux chefs de service. Les chefs de service consacrent peu de temps à des tâches annexes à leur cœur de métier. Plus le process de recueil des informations se montre précis, plus les chances d'obtenir le résultat escompté augmentent.

Tout d'abord, le contrôleur de gestion sociale recueillera un état des lieux des postes existants, à une date donnée, en s'assurant de la fiabilité de sa source.

Répertorier les effectifs représente un enjeu majeur. Il faut collecter les informations selon plusieurs sources mises à notre disposition et s'assurer de la cohérence des chiffres. L'intérêt principal de se baser sur des informations existantes réside dans l'économie de temps et la fiabilité des chiffres, déjà vérifiée une première fois.

L'organigramme de l'entreprise, nous venons de l'étudier, présente un caractère intéressant mais pas infaillible, dans la mesure où il s'agit davantage d'un moyen de communication qu'un outil de gestion.

Le registre unique du personnel, obligatoire à partir d'un salarié, permet de répertorier toutes les entrées et sorties de personnel. Cependant, des catégories de personnel sont répertoriées dans ce registre alors qu'elles sont exclues des effectifs, notamment les intérimaires. Ce registre est pertinent mais inadapté dans le cas d'une grande structure.

Le reporting des effectifs mensuels, par département, s'avère plus pertinent. Tous les postes apparaissent mais le niveau de détail fourni ne correspond pas à notre besoin de ventilation des effectifs par niveau de poste et type de contrat.

Le reporting d'effectif constitue un des sujets de réunions avec les instances représentatives du personnel.

À partir de 300 salariés, l'employeur soumet un bilan social au comité d'entreprise. Selon l'article L. 2323-70 du Code du travail : « Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes.

Le bilan social comporte des informations sur l'emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions de santé et de sécurité, les autres conditions de travail, la formation, les relations professionnelles, le nombre de salariés détachés et le nombre de travailleurs détachés accueillis ainsi que sur les conditions de vie des salariés et de leurs familles dans la mesure où ces conditions dépendent de l'entreprise ».

Le bilan social présente et mesure différents aspects de la politique sociale d'une entreprise, et constitue en ce sens, une source de données chiffrées très pertinente.

Le système d'information ressources humaines (SIRH) qui comprend tous les salariés est la base la plus fiable. Le SIRH nécessite parfois un retraitement de

données de l'information dans le cas où le tri par département ne correspond pas à nos attentes budgétaires.

Le diagnostic des effectifs existants, à savoir les salariés en poste, représente le point de départ de l'analyse.

Ensuite, il s'avère déterminant pour l'exercice budgétaire d'inclure les postes à pourvoir. Il s'agit de postes temporairement vacants pour des raisons très distinctes.

L'employeur accorde des congés non rémunérés, selon la troisième partie du Code du travail (durée du travail, salaire, intéressement, participation et épargne salariale).

Les congés non rémunérés entraînent une suspension du contrat de travail et un droit à réintégration. Ils sont répertoriés ci-dessous (liste non exhaustive) :

- congé de solidarité familiale (durée maximale de trois mois, renouvelable, maximum six mois) ;
- congé de soutien familial (durée de trois mois, renouvelable, maximum 12 mois) ;
- congé de solidarité internationale (maximum six mois) ;
- congés des salariés candidats ou élus à un mandat parlementaire ou local (20 jours ouvrables pendant la campagne électorale, durée du mandat) ;
- congé sabbatique (minimum six mois, onze mois maximum) ;
- congé pour création d'entreprise (12 mois, maximum 24 mois).

L'employeur subit également l'absence de salariés malades, d'origine professionnelle ou non.

En définitive, un poste se trouve à pourvoir pour les raisons suivantes :

- remplacement d'un salarié absent de longue durée ;
- remplacement d'un salarié qui a quitté l'entreprise ;
- création de poste ;
- réorganisation.

Le diagnostic des postes de l'entreprise comprend donc les postes actuellement pourvus et les postes vacants.

La décision d'embaucher du personnel résulte généralement d'une procédure d'autorisation budgétaire. Lorsque le poste de travail entre dans le budget et répond à un besoin impératif de l'entreprise, il faut inclure les postes vacants.

La liste des effectifs budgétés apparaîtra sous forme de tableau à double entrée : le libellé de chaque département de l'entreprise d'une part et le nombre de postes budgétés d'autre part.

Exemple

	Effectif budgété
Commercial	202
Marketing	57
Publicité	14
Service client	13
Garantie	42
Qualité	15
Logistique	36
Finance & Trésorerie	54
RH	42
Service juridique	20
Direction et Stratégie	25
TOTAL	**520**

Base de données paie

La **seconde méthode**, consiste à analyser la base de données paie. Les salariés qui proposent une prestation de travail en échange d'une rémunération, sous la subordination de l'employeur, signent un contrat de travail avec l'employeur. De fait, les données personnelles nécessaires à l'établissement du bulletin de paie ainsi que les informations contractuelles se trouvent renseignées dans le logiciel de paie.

La base de données s'avère exhaustive, mais nécessite un retraitement de l'information. En effet, un certain nombre de salariés sont rémunérés par l'entreprise mais n'occupent pas un poste.

Les apprentis alternent entre l'acquisition d'un savoir dans une école d'enseignement et la pratique en entreprise. Ils sont des salariés de l'entreprise mais n'occupent pas un poste permanent. Les stagiaires, qui viennent mettre en pratique les connaissances acquises à l'école perçoivent une gratification obligatoire pour une présence de plus de 2 mois en entreprise.

Il faut dresser la liste de chaque salarié qui occupe effectivement un poste dans l'entreprise. Cette liste nominative permet de relier chaque salarié à un poste. Les intitulés des postes sont variés et nécessitent de les regrouper par département. Il faut additionner alors tous les postes par département afin d'obtenir un tableau des effectifs actuels par service.

La méthodologie de répartition des effectifs par service s'utilise afin de piloter l'activité de l'entreprise. En effet, les besoins de personnel d'une entreprise sont relayés par les chefs de département, et se justifient par le volume d'activité.

Le récapitulatif des effectifs pose les bases d'un outil de simulation des effectifs futurs, lesquels seront impactés par les recrutements, les départs, les changements d'organisation, les promotions…

Mise en pratique Société ADVENA

La société Advena, dans le secteur aéronautique, a répertorié la base de données paie présentée ci-contre.

Nom	Prénom	Catégorie	Service	Salaire brut mensuel de base	Cotisations patronales mensuelles
X	X	Assistant	Commercial	2 791,36	1 339,74
X	X	Coordinateur junior	Ressources Humaines	3 625,00	1 739,37
X	X	Coordinateur senior	Finance	2 916,67	1 407,55
X	X	Chef de section	Ressources Humaines	4 750,00	2 347,93
X	X	Chef de section	Service après-vente	3 997,08	1 973,92
X	X	Manager	Service après-vente	6 666,67	3 275,55
X	X	Coordinateur junior	Commercial	3 148,74	1 516,26
X	X	Coordinateur junior	Marketing	3 090,51	1 488,99
X	X	Coordinateur senior	Service après-vente	4 034,00	1 930,89
X	X	Assistant	Marketing	2 500,00	1 209,44
X	X	Manager	Ressources Humaines	7 083,34	3 441,71
X	X	Coordinateur junior	Commercial	2 873,75	1 387,45
X	X	Coordinateur junior	Finance	3 000,00	1 446,58
X	X	Assistant	Ressources Humaines	2 465,00	1 193,82
X	X	Assistant	Finance	2 541,67	1 228,10
X	X	Coordinateur senior	Commercial	3 000,84	1 446,95
X	X	Coordinateur junior	Service après-vente	2 916,67	1 407,55
X	X	Coordinateur junior	Service après-vente	3 006,74	1 449,73
X	X	Coordinateur junior	Commercial	3 197,00	1 538,88
X	X	Coordinateur junior	Commercial	2 842,40	1 372,79
X	X	Coordinateur junior	Marketing	2 865,50	1 383,59
X	X	Coordinateur junior	Commercial	3 249,97	1 563,66
X	X	Coordinateur senior	Commercial	3 700,00	1 774,46
X	X	Coordinateur senior	Service après-vente	3 667,00	1 759,01
X	X	Chef de section	Commercial	4 710,17	2 369,58
X	X	Manager	Ressources Humaines	6 916,67	3 364,10
X	X	Coordinateur junior	Commercial	2 875,00	1 388,07
X	X	Manager	Commercial	6 250,00	3 063,50
X	X	Coordinateur senior	Service après-vente	3 902,46	1 869,31
X	X	Chef de section	Service après-vente	3 959,00	1 983,62
X	X	Coordinateur junior	Ressources Humaines	2 583,34	1 251,42
X	X	Coordinateur junior	Service après-vente	3 383,30	1 626,10
X	X	Assistant	Commercial	2 445,04	1 184,89
X	X	Coordinateur junior	Marketing	2 500,00	1 190,27
X	X	Coordinateur junior	Ressources Humaines	2 917,00	1 407,73
X	X	Chef de section	Commercial	4 762,75	2 347,42
X	X	Coordinateur junior	Service après-vente	2 930,48	1 414,05
X	X	Coordinateur junior	Ressources Humaines	2 693,46	1 303,00
X	X	Coordinateur junior	Commercial	3 003,00	1 448,01
X	X	Coordinateur junior	Commercial	3 300,00	1 587,10
X	X	Coordinateur junior	Commercial	3 038,88	1 464,80
X	X	Coordinateur junior	Service après-vente	2 984,80	1 439,45
X	X	Manager	Finance	4 896,75	2 607,61
X	X	Coordinateur junior	Ressources Humaines	3 148,74	1 516,26
X	X	Coordinateur junior	Marketing	2 827,62	1 365,82
X	X	Coordinateur junior	Finance	3 383,30	1 608,32
X	X	Coordinateur junior	Service après-vente	3 218,84	1 549,07
X	X	Chef de section	Commercial	5 000,00	2 455,19
X	X	Assistant	Informatique	2 810,21	1 357,69
X	X	Coordinateur junior	Commercial	3 083,33	1 485,60
X	X	Chef de section	Commercial	4 721,52	2 328,51
X	X	Coordinateur junior	Service après-vente	2 975,34	1 435,04
X	X	Chef de section	Finance	5 211,10	2 567,92
X	X	Coordinateur junior	Service après-vente	2 750,00	1 329,48
X	X	Assistant	Finance	2 583,33	1 246,71
X	X	Coordinateur junior	Finance	2 916,67	1 407,55
X	X	Coordinateur junior	Commercial	2 667,00	1 290,62

La base de données paie permet d'obtenir la liste de tout le personnel rémunéré par l'entreprise. À partir de ce tableau, il suffit de rassembler les postes par département afin d'obtenir la liste des effectifs actuels.

Création du tableau des effectifs actuels par service :

Nombre de Salaires brut mensuel de base	
Service	Total
Commercial	20
Finance	8
Informatique	1
Marketing	5
Ressources Humaines	9
Service après-vente	14
Total général	57

Création du tableau des effectifs par service et par niveau hiérarchique :

Nombre de Noms		
Service	Catégorie	Total
Commercial	Assistant	2
	Chef de section	4
	Coordinateur junior	11
	Coordinateur senior	2
	Manager	1
Total Commercial		20
Finance	Assistant	2
	Chef de section	1
	Coordinateur junior	3
	Coordinateur senior	1
	Manager	1
Total Finance		8
Informatique	Assistant	1
Total Informatique		1
Marketing	Assistant	1
	Coordinateur junior	4
Total Marketing		5
Ressources Humaines	Assistant	1
	Chef de section	1
	Coordinateur junior	5
	Manager	2
Total Ressources Humaines		9
Service après-vente	Chef de section	2
	Coordinateur junior	8
	Coordinateur senior	3
	Manager	1
Total Service après-vente		14
Total général		57

Le nombre de postes actuels et budgétés

Le contrôleur de gestion sociale joue un rôle de « chef d'orchestre » auprès des chefs de service. En effet, il est nécessaire de recueillir à la fois les effectifs réels et ensuite les projections afin d'être en mesure de proposer un budget d'effectifs pour l'année suivante.

Les effectifs actuels seront récoltés en fonction des outils mis à notre disposition : une base de données, un reporting mensuel, un état créé pour l'occasion…

Rappelons-nous, il faut distinguer deux notions :

- les effectifs actuels ;
- le nombre de postes budgétés.

Il s'agit d'être exhaustif dans l'inventaire des postes dédiés aux activités de l'entreprise. Un chef de département nécessite de connaître tous les moyens humains dédiés à son activité, que les postes soit pourvus ou non.

Service par service, il faut créer ou collecter la liste de tous les postes, actuellement pourvus ou vacants. L'objectif consiste à résumer les postes qui ont déjà été inclus budgétairement et validés par la direction générale. Il s'agit de notre base de travail.

Ce travail de collecte nécessite rigueur et précision.

> ***Mise en pratique Société PALTO***
>
> *La société Palto, production de papier, possède deux établissements, un à Paris et un autre à Rennes.*
>
> *Rennes est le centre de production.*
>
> *92 ouvriers travaillent sur la chaîne de production. Le centre de Rennes se compose de trois ateliers :*
>
> - *Un atelier de fabrication de la pâte à papier avec 54 ouvriers, 4 agents de maîtrise (3 chefs d'équipe, 1 qualité).*
> - *Un atelier usinage avec 25 ouvriers, 2 agents de maîtrise (1 chef d'équipe, 1 qualité).*
> - *Un atelier encollage avec 13 ouvriers, 2 agents de maîtrise (1 chef d'équipe, 1 qualité).*
>
> *Dans le centre de Rennes, la direction se compose de :*
>
> - *1 cadre supérieur chef d'exploitation, 1 cadre.*

- *1 cadre supérieur finance.*
- *1 cadre supérieur DRH, 1 agent de maîtrise.*
- *1 cadre supérieur qualité, 1 cadre.*

Le deuxième établissement de Paris est le siège social, qui se compose de :

- *Commercial : 1 cadre supérieur directeur, 4 cadres, 1 agent de maîtrise.*
- *Administration des ventes : 1 cadre supérieur directeur, 2 agents de maîtrise.*
- *Finance : 1 cadre supérieur directeur, 1 agent de maîtrise.*
- *Informatique : 1 cadre supérieur directeur, 1 agent de maîtrise.*
- *RH : 1 cadre supérieur DRH, 1 cadre.*

Proposez, sous forme de tableau, une répartition des effectifs actuels de la société Palto.

Exemple de tableau d'effectifs pour la société Palto :

Rennes	Ouvrier	Agent de maîtrise	Cadre	Cadre supérieur	Total
Atelier fabrication	54	4	0	0	58
Atelier usinage	25	2	0	0	27
Atelier encollage	13	2	0	0	15
Direction générale usine	0	1	2	4	7
Total	**92**	**9**	**2**	**4**	**107**

Paris	Ouvrier	Agent de maîtrise	Cadre	Cadre supérieur	Total
Commercial	0	1	4	1	6
ADV	0	2	0	1	3
Finance	0	1	0	1	2
Informatique	0	1	0	1	2
RH	0	0	1	1	2
Total	**0**	**5**	**5**	**5**	**15**
TOTAL PALTO	**92**	**14**	**7**	**9**	**122**

La répartition des effectifs répond à plusieurs objectifs. D'une part, les chefs de service pilotent leurs activités et leurs ressources. De ce fait, chacun doit connaître les objectifs économique et les moyens humains mis à disposition.

Les établissements de Rennes et Paris sont dirigés par des chefs d'établissement. Ils doivent être informés du nombre exact de personnel.

Il s'agit d'une donnée d'autant plus importante que des obligations légales pèsent sur le chef d'établissement, notamment la santé et sécurité de ses collaborateurs, le travail dissimulé… qui ont parfois une sanction pénale.

De manière opérationnelle, chaque service sera piloté par un responsable, notamment les chefs d'ateliers, commercial, administration des ventes et fonctions supports. C'est pourquoi les effectifs se répartissent par fonction de l'entreprise.

Enfin, nous distinguons les effectifs par catégorie socio-professionnelle. Pour quelle raison ?

La gestion des ressources humaines diffère quelque peu en fonction du statut du salarié.

Tout d'abord, les conventions collectives applicables aux salariés, en d'autres termes les conditions de travail, peuvent varier. Par exemple, en région parisienne, il existe deux conventions collectives de la métallurgie : l'une applicable aux OETAM (Ouvriers, Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise), l'autre applicable aux cadres quelle que soit la région.

Ensuite, les représentants du personnel sont élus en fonction de leur catégorie socio-professionnelle. Cela entraîne des négociations avec des enjeux différents. Par exemple, les salariés non-cadres (ouvriers, employés et agents de maîtrise), bénéficient d'augmentations salariales générales, alors que les salariés cadres disposent souvent de politiques d'augmentation exclusivement en fonction de leur performance individuelle.

Le tableau d'effectifs reflète ainsi le pilotage réglementaire ou organisationnel de l'entreprise. À ce titre, il doit répondre aux exigences de l'entreprise, dans son contexte et son organisation.

La gestion prévisionnelle des effectifs

Nous avons abordé l'état des lieux des effectifs actuels. Cette étape pose la base nécessaire à l'étude prévisionnelle des effectifs.

En effet, la phase de diagnostic des effectifs permet de mettre en lumière les ressources disponibles pour effectuer les missions assignées aux départements. L'état des lieux met en valeur la structure de la société. Cette étape de bilan se retrouve dans de nombreux événements de la vie de l'entreprise : le bilan financier, l'entretien annuel d'évaluation, le bilan

formation… Le diagnostic permettra de valoriser les résultats d'une fonction, par exemple commerciale, en regard des ressources mobilisées pour atteindre ces objectifs. Le diagnostic est un préalable à toute projection sur le futur. En effet, dans le cadre d'une amélioration continue, l'analyse de l'existant facilite les décisions futures, et notamment évite de répéter les erreurs.

La gestion prévisionnelle des effectifs consiste donc à effectuer des pronostics. Tout d'abord, il incombe aux chefs d'entreprise ou aux dirigeants, en concertation avec leurs équipes, de proposer une stratégie d'entreprise. La stratégie donne du sens à la politique de l'entreprise et à ses enjeux opérationnels. Les stratégies se mesurent généralement sur le long terme.

Stratégie et organisation sont intimement liées. La stratégie n'existe que parce que les collaborateurs interagissent entre eux. Il s'avère indispensable d'organiser les tâches et les structures, afin de répondre aux objectifs opérationnels.

La gestion prévisionnelle des effectifs répond à ce besoin. Si la stratégie d'une entreprise consiste à s'implanter sur le marché chinois dans les trois années qui viennent, tout en maintenant le marché en France, l'augmentation des effectifs est inéluctable. Les besoins en ressources augmentent. La direction précisera le besoin en termes de compétences, de départements concernés, et surtout du nombre de salariés supplémentaires.

En accord avec la stratégie de l'entreprise, il s'agit de prévoir la main-d'œuvre nécessaire pour l'exercice budgétaire suivant en fonction des ressources disponibles et des besoins pour l'année suivante.

Effectif pour l'année budgétaire = Personnel actuel + création de postes

L'étude prospective des effectifs trouve sa forme dans le schéma suivant :

Stratégie d'entreprise
Objectifs quantitatifs et qualitatifs
Organisation / postes
Organisation nécessaire à l'implémentation de la stratégie d'entreprise
Besoins de main d'oeuvre
Compétences nécessaires afin de pourvoir les poste (recrutement, mouvements, formation pour changer de métier ou de position hiérarchique

L'étude prospective des effectifs permettra d'élaborer des hypothèses ou simulations sur les effectifs indispensables aux objectifs fixés dans le programme stratégique de l'entreprise.

La prévision nécessitera l'étude de deux paramètres :

1. **Organisation/métiers :** comment l'entreprise s'organisera-t-elle afin de répondre aux attentes des clients/actionnaires/dirigeants de l'entreprise ? Quelles seront les compétences nécessaires à la réalisation de la mission ?

La prévision organisationnelle est un exercice d'équilibriste. L'entreprise répond à la mission de satisfaire les besoins de ses clients et d'optimiser ses processus de production de biens ou de services. Afin d'obtenir la structure adéquate, l'entreprise se doit de connaître le marché concurrentiel dans lequel évolue l'entreprise, les attentes des clients et les ressources/métiers disponibles sur le marché du travail.

Cette analyse précise l'organisation « idéale » de manière globale. L'organisation doit permettre de rester compétitif et conserver ses marges, tout en recrutant le personnel qui développera l'entreprise.

2. **Compétences/quantité :** combien de postes seront nécessaires au développement de l'entreprise ?

Dès que l'organisation cible en termes de métiers et de missions est déterminée, l'entreprise évalue les compétences indispensables pour l'organisation cible, et quantifie par conséquent le nombre de postes souhaités.

Selon la définition du Petit Robert, la prospective consiste en « un ensemble de recherches concernant l'évolution future de l'humanité et permettant de dégager des éléments de prévision ».

La prospective appliquée aux effectifs réside dans la prévision des effectifs futurs à partir du diagnostic du nombre de salariés actuels, tout en prenant en compte les éléments du futur à disposition de l'entreprise (stratégie, organisation, évolution des métiers). Les effectifs prospectifs permettent d'anticiper les besoins futurs en personnel et ainsi budgéter les frais de personnel correspondants.

La projection des recrutements

Lors de l'étude des besoins de personnel, le chef de service s'assure tout d'abord qu'il dispose du nombre de ressources compétentes nécessaires à la réalisation de sa mission. Lorsqu'il s'avère que des ressources manquent et

que l'entreprise peut absorber le coût d'un salarié supplémentaire, le chef de service initie une demande de recrutement.

Recruter un salarié représente un investissement pour le former, tant sur le plan financier que sur le plan humain. Les coûts directs liés à l'embauche seront contrebalancés par une augmentation de la productivité ou de la force de travail.

L'entreprise embauche un salarié afin, par exemple, de développer son chiffre d'affaires. Recruter un commercial pour satisfaire un nouveau marché permettra à cette entreprise d'atteindre de meilleurs résultats. Embaucher un salarié dans une société de services aux entreprises répondra aux demandes de prestations des clients. Une entreprise peut également embaucher un salarié dans une fonction support afin de gagner en productivité. Par exemple, embaucher un salarié informatique spécialiste des réseaux permet à son entreprise de pérenniser ses installations et donc de gagner du temps pour ses clients *in fin*e.

Enfin, une réorganisation d'un service devient pertinente lorsque le fait de centraliser les missions sur un même collaborateur permet aux autres membres de l'équipe de gagner en efficacité sur des missions à haute valeur ajoutée. Une entreprise peut également investir dans l'innovation, embaucher un salarié initiateur d'idées nouvelles dans son domaine d'activité aidera à gagner des parts de marché à long terme.

Recruter un salarié entraîne des coûts directs tels que le temps de traitement par le service ressources humaines et les opérationnels, les frais d'annonce, les frais du cabinet de recrutement.

D'autre part, le salarié a besoin de s'adapter à son nouveau poste dans l'entreprise, ce temps étant caractérisé par la courbe d'apprentissage. La notion de courbe d'apprentissage apparaît tout d'abord en psychologie. En 1885, Hermann Ebbinghaus établit un lien entre répéter les mêmes actions et réussir à les mémoriser correctement. En 1936, Theodore Paul Wright, ingénieur américain dans l'aéronautique, observe le phénomène d'apprentissage et d'expérience qui permettront d'estimer les temps de production des avions assemblés en série.

Dans notre contexte ressources humaines, un salarié nouvellement embauché prend le temps nécessaire à hésiter, apprendre, essayer et se tromper. Au fil des répétitions, le salarié acquiert de l'expérience et progresse en vitesse. En effet, le salarié se sentira plus confiant et améliorera ses méthodes de travail entre le moment de son arrivée et quelques mois plus tard.

La période d'apprentissage s'avère plus ou moins longue selon les capacités d'adaptation du nouveau salarié, la disponibilité des informations dans l'entreprise nécessaires à sa compréhension du contexte et les conseils formulés par ses pairs ou sa hiérarchie. Il assimilera également les politiques et procédures de l'entreprise. Il apprendra à connaître ses interlocuteurs internes et externes. Ce volet de relations interpersonnelles est le plus difficilement mesurable dans la mesure où une relation de confiance va se créer en fonction des affinités, des points en commun des interlocuteurs et du climat social de l'entreprise. Au fur et à mesure de son intégration et assimilation, le salarié diminuera le temps consacré à l'apprentissage. Cependant, afin de rester efficace dans son métier et son domaine, le salarié consacrera du temps à l'approfondissement ou à la mise à jour de ses connaissances. Un salarié sera totalement opérationnel dans ses fonctions entre six mois et un an après son arrivée.

La demande de recrutement répondra aux règles de gestion en vigueur dans l'entreprise, notamment :

1. Circuit de validation : qui approuve le besoin de recruter ?

La décision de recruter entraîne un investissement financier pour l'entreprise sur le long terme. Le chef de service doit appréhender la notion d'engagement dans la durée. Le recrutement d'une personne à durée indéterminée suppose que le besoin identifié se poursuive sur les années à venir. Lorsque le salarié est confirmé, après sa période d'essai, les raisons d'une rupture à l'initiative de l'employeur sont strictement encadrées par le Code du travail. Un chef de service ne pourra pas provoquer le départ d'un collaborateur simplement parce que la hausse d'activité était ponctuelle.

Dans les petites et moyennes entreprises, le dirigeant valide le besoin avant toute embauche :

- Les frais de personnel vont-ils être couverts par un chiffre d'affaires supplémentaire ?
- Le besoin en main d'œuvre est-il permanent ?

En d'autres termes, il faut anticiper ! Lorsque l'entreprise décide d'embaucher en CDI, cela signifie qu'elle a répondu oui aux questions posées précédemment.

Dans les plus grands groupes ou entreprises décentralisées, le chef de service manager se rendra auprès de la direction afin de « défendre » et de justifier sa demande de personnel. Le chef de service se trouve être la personne la plus à même d'expliciter les raisons d'un effectif supplémentaire et les attendus de l'embauche.

Dans toutes les entreprises, la décision finale reviendra au dirigeant, lequel peut déléguer cette décision à d'autres membres de son comité de direction.

La demande de personnel contient des informations communes. Y figurent le nom du poste, le descriptif du poste, les personnes habilitées à accorder le poste, lesquelles sont généralement : le responsable opérationnel, le responsable RH, le directeur du service ou département, le directeur général (cf. formulaire de recrutement en annexe 2).

Recruter un salarié engage l'entreprise à respecter des conditions de validité du contrat. Il existe trois éléments essentiels au contrat de travail : une prestation de travail en échange d'une rémunération sous un lien de subordination. Un salarié effectue des missions décrites dans le descriptif de poste, et en contrepartie reçoit un salaire. Le salarié reçoit des consignes de son employeur et se trouve sous sa direction. Le représentant légal de l'entreprise prend la responsabilité du recrutement (le nom du représentant sur le k-bis), c'est pourquoi sa signature est indispensable.

2. Budget relatif à ce recrutement

Les coûts liés au recrutement proviennent de deux sources :

- **les coûts d'entrée :** frais d'annonce, cabinet de recrutement…

Les coûts directs liés au recrutement diminuent lorsque notre entreprise est reconnue comme un employeur de référence. Une culture d'entreprise forte qui place les salariés au cœur de la réussite de l'entreprise favorise les candidatures. La marque employeur permet d'améliorer l'attractivité de l'entreprise et de fidéliser les salariés. Cela permet une économie dans les coûts de recrutement et surtout de recevoir des profils de qualité et ciblés sur notre demande.

- **les coûts liés à l'intégration du salarié**

Nous savons que l'intégration d'un salarié nécessite un temps d'apprentissage.

Tout d'abord, dans le cas où le salarié change de secteur d'activité de l'entreprise, il doit s'approprier le vocabulaire, les exigences et la durée du cycle de production ou de service, les acteurs économiques du secteur (concurrence, entreprises présentes…).

Ensuite, le salarié s'informe précisément des procédures de l'entreprise. Cette notion concerne autant les process et procédures de gestion que les interlocuteurs eux-mêmes. Dans un contexte multinational et plus particulièrement dans une organisation qui se divise en unités, établissements, entités juridiques, lignes de produits, marques commerciales, il s'avère difficile

de déterminer « qui fait quoi ». Une personne nouvellement embauchée devra s'approprier toutes ces nouveautés en un minimum de temps, afin de se consacrer pleinement à son poste.

Enfin, le salarié va se confronter à des méthodes de travail différentes. Il va s'adapter en apportant son savoir-faire et un éclairage nouveau sur l'activité. Cependant, il pourra se heurter à de la résistance au changement. C'est pourquoi la phase d'assimilation, à savoir le moment de l'intégration dans l'équipe, est primordiale pour l'efficacité au travail et la fidélisation des salariés.

En résumé, tout le temps consacré à l'apprentissage de nouveautés (secteur d'activité, entreprise, procédures, intégration), impactera l'efficacité opérationnelle.

Recruter du personnel à l'extérieur de l'entreprise nécessite de déterminer une enveloppe salariale. Quelles sont les conditions d'emploi du salarié ? Comment se décompose la rémunération ?

Lors d'un remplacement, le budget salarial se base tout d'abord sur le salaire de l'ancien titulaire. Cependant, certains éléments vont venir impacter et/ou modifier ces données.

Nous avons abordé lors de l'effet Noria que le phénomène de rotation de personnel entraîne des modifications dans la structure salariale de l'entreprise. Le salaire de l'ancien titulaire du poste peut se trouver modifié du fait du marché du travail. Si l'entreprise rencontre des difficultés à recruter des profils, la loi de l'offre et de la demande entraîne nécessairement une revalorisation de l'offre salariale. Pour se démarquer de ses concurrents et réussir à attirer des talents indispensables à la pérennisation et au développement de l'activité, l'entreprise proposera des conditions attractives. La surenchère représente un des risques de cette « guerre des talents ».

D'autres facteurs entrent en ligne de compte. L'ancien titulaire du poste pouvait se trouver en dessous du salaire du marché, du fait d'une performance en dessous des attentes ou d'un positionnement salarial hasardeux. Le remplacement entraînera forcément une revalorisation salariale.

Lors d'une création de poste, le responsable ressources humaines déterminera l'enveloppe salariale en comparant avec un poste similaire en interne. Il s'appuie également sur des enquêtes de salaires, afin de conforter son choix de rémunération.

Le responsable ressources humaines travaillera de concert avec les opérationnels afin de déterminer l'enveloppe salariale en fonction du marché

du travail et en fonction d'indicateurs clés d'efficacité opérationnelle. Par exemple, un commercial percevra un salaire qui couvrira au minimum le chiffre d'affaires généré, tout du moins sur le long terme. La rémunération des fonctions support, notamment les ressources humaines, finance, informatique ne devra pas alourdir les frais généraux au-delà d'une proportion décidée par la direction générale. Les salaires de l'équipe d'une usine de fabrication seront rattachés aux coûts de production. À ce titre, la marge opérationnelle de production devra se maintenir.

La décision de recruter nécessite à la fois une étude du marché du travail et également des décisions de gestion de l'entreprise. La vision de l'entreprise permettra de recruter le bon profil dans un contexte réglementaire contraignant.

Le pilotage des effectifs consiste à anticiper les besoins en ressources et compétences des services de l'entreprise, afin de développer le chiffre d'affaires ou ses activités.

La gestion des effectifs répond d'une part à une contrainte réglementaire qui génère des obligations légales, et d'autre part à un besoin de l'entreprise pour anticiper son organisation.

Piloter efficacement ses effectifs apporte à l'entreprise de la vision et des objectifs futurs.

Chapitre 3

Construction et suivi du budget « frais de personnel »

Le budget « frais de personnel » consiste à mettre en relation les données de masse salariale avec les effectifs afin d'obtenir le coût total des frais de personnel.

La construction d'un budget « frais de personnel » répond à un triple objectif.

Tout d'abord, l'entreprise a besoin une vision plus prospective de ses frais de personnel. En effet, du fait des contraintes réglementaires sur le travail, la masse salariale se distingue par une inertie conséquente et des prises de décision à délai important.

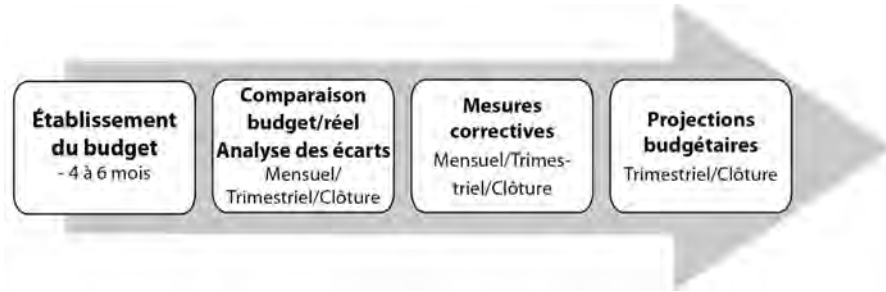
Ensuite, le pilotage des frais de personnel accorde une gestion plus précise et détaillée de ses dépenses de fonctionnement.

Enfin, la création d'un budget « frais de personnel » admet une gestion plus décentralisée des coûts. Dans les organisations matricielles, la variété des métiers, l'éloignement géographique, les contextes réglementaires des pays d'implantation et la diversification des produits nécessitent de déléguer certaines décisions auprès des établissements, filiales ou centres de profit. La délégation s'accompagne de l'obligation de rendre compte de ses actions, en d'autres termes, de prendre la responsabilité de ses décisions et de ses actes.

Le pilotage permet de concourir à l'objectif commun du contrôle finalisé des dépenses.

Le contrôle de gestion sociale procède par ajustements successifs. Cela consiste à élaborer des prévisions, à les comparer aux réalisations puis à engager des mesures correctrices afin d'ajuster les actions à l'objectif affiché : respecter le budget.

Le contrôle de gestion sociale dispose de plusieurs outils afin de mettre en œuvre le contrôle à distance, que nous détaillerons ci-après.



Le contrôle de gestion sociale s'illustre avec les mots-clés suivants :

Le budget

Le budget désigne une prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à l'exploitation d'une entreprise, pour une période déterminée et représente un instrument de formalisation annuel de la prévision. Il s'agit d'un outil à court terme, sur une année, de déclinaison de la stratégie d'entreprise. Le budget présente des objectifs à atteindre (volume des ventes, quantité de production…) et les ressources mises en œuvre pour atteindre les objectifs.

Le processus budgétaire

La démarche budgétaire décrit un processus qui se prépare en étapes successives et répétitives.

Les versions de budget (version 1, version 2…) prennent en compte les directives de la direction générale. La direction prépare des lettres de cadrage, afin que les contrôleurs de gestion tiennent compte des impératifs stratégiques dans leur préparation budgétaire. L'élaboration du budget suivra un processus d'allers et retours entre les directions des services et la fonction finance, afin d'assurer la cohérence globale de la construction budgétaire.

Généralement, les budgets tiennent compte de l'ordre suivant. Tout d'abord, la fonction commerciale évalue les prévisions de ventes. Selon le chiffre d'affaires prévu pour l'année à venir, la production de produits ou de services sera ajustée et prendra en considération l'approvisionnement. Ensuite, le budget « frais de personnel » et le budget « frais généraux » de l'entreprise seront calculés.

D'une manière générale, les budgets s'adaptent au volume d'activité. Par exemple, si le chiffre d'affaires de vente automobile dépasse le budget initial, le volume de production augmentera également, étant étroitement lié au cycle de l'activité. *A contrario*, il existe des charges fixes comme les frais de personnel, qui ne pourront pas s'adapter au volume d'activité. En France, les dépenses en charges de personnel sont des charges fixes en très grande partie, la flexibilité du travail se limitant à quelques accords d'entreprise pour sauvegarder la compétitivité de l'entreprise. Les budgets des services fonctionnels tels que l'informatique, la finance et les ressources humaines représentent également des charges fixes, ne pouvant pas fluctuer en fonction du volume d'activité.

La création du budget suit une démarche temporelle en plusieurs moments clés.

Tout d'abord, il importe de créer un rétro-planning à partir de la date de délivrance du budget. Le budget « frais de personnel », comme d'autres budgets de l'entreprise sont pilotés par la fonction finance. En effet, le département financier décide, en fonction des contraintes de la société tels que le bilan financier, le rapport aux actionnaires ou des impératifs internes de la date de remise du budget à la direction générale.

La fonction finance tient un rôle majeur dans les directives, les délais et la garantie de données fiables.

Le département financier communique auprès de tous les services, y compris auprès des ressources humaines, les dates limites des budgets à rendre, souvent lors d'une réunion de lancement ou *kick-off meeting*.

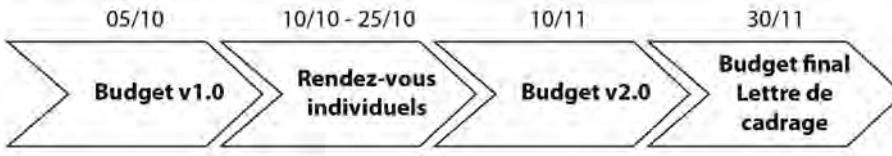
Mise en pratique Société PALTO

La société Palto, dans le secteur des travaux publics, suit le calendrier fiscal, du 1er janvier au 31 décembre.

La finance a communiqué le calendrier suivant lors de la réunion d'information du 25 août :

- *1re version du budget : 5 octobre.*
- *Rendez-vous individuels avec les directeurs/directrices des divisions et fonctions : du 10 au 25 octobre.*
- *2e version du budget : 10 novembre.*
- *Validation définitive du budget avec note de cadrage : 30 novembre.*

Le calendrier se présentera sous la forme du schéma suivant :

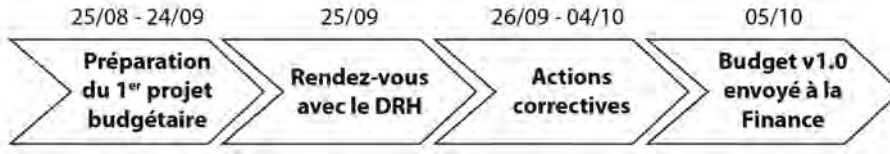


Le calendrier fourni par la finance permet d'organiser ses ressources et compétences en interne afin de respecter les échéances. Le délai entre la 1re et la 2e version est de 5 semaines, ce qui laisse peu de temps pour les modifications éventuelles.

Il s'avère donc impératif de créer un rétro-planning à partir de la date de remise de la 1re version du budget.

Exemple de création de rétro-planning

La date clé consiste en la remise de la première version du budget. Afin de respecter ce délai, le département ressources humaines devra estimer le temps nécessaire pour préparer tous les éléments budgétaires.



Il existe donc un délai d'un mois pour préparer les éléments budgétaires. Beaucoup d'acteurs sont impliqués dans la préparation du budget, pas uniquement le contrôleur de gestion sociale. En effet, le contrôleur de gestion sociale coordonne la collecte d'informations sociales auprès de différents interlocuteurs : service paie, recrutement, formation, direction RH. L'objectif consiste à analyser et à synthétiser les données sociales afin de présenter des informations lisibles et pertinentes.

Le contrôleur de gestion sociale appliquera un planning de gestion de projet. Il/elle représentera l'interface entre les différents services et se tiendra garant du respect des délais et de la qualité des données fournies.

L'élaboration budgétaire correspond à un exercice de simulation. Il s'agit de proposer des hypothèses, étudier leurs impacts monétaires et réviser ensuite les paramètres pour que cela corresponde à la stratégie de la direction générale.

Le budget frais de personnel

Le budget « frais de personnel » répond à trois variables de simulation budgétaire.

Dans un premier temps, les paramètres d'emploi influent sur le montant de masse salariale. Nous entendons par emploi, la forme de recours à nos ressources : contrat de travail (contrat à durée indéterminée ou déterminée), intérim, sous-traitance. Dans le cas où l'entreprise fait appel à de l'intérim et/ou à de la sous-traitance, le coût de ce travail est intégré dans le budget « frais généraux » de l'entreprise et non pas dans le budget « frais de personnel ».

De plus, le nombre de salariés impacte directement le montant de masse salariale. Il existe une corrélation évidente entre l'effectif et la masse salariale.

Enfin, les effectifs se répartissent selon leur niveau de responsabilité. Plus le collaborateur détiendra des responsabilités hiérarchiques ou expertes significatives, plus le salaire se montrera élevé.

Dans un second temps, la rémunération versée au salarié en échange de sa prestation de travail impacte le montant de la masse salariale. Si nous étudions les frais de personnel dans leur ensemble, les politiques salariales appliquées à l'entreprise s'avèrent déterminantes dans l'évolution des coûts.

Les négociations annuelles obligatoires (NAO) ont été créées par la troisième loi Auroux du 13 novembre 1982 (Loi n° 82-957 relative à la négociation collective et au règlement des conflits collectifs du travail). Les NAO représentent un moment de dialogue entre les partenaires sociaux et les représentants de l'employeur, pour les entreprises de 50 salariés et plus.

Les NAO portent sur :

- les rémunérations de l'ensemble des salariés ;
- l'égalité professionnelle hommes/femmes ;
- la durée effective et l'organisation du temps de travail ;
- l'emploi des travailleurs handicapés.

Lors des négociations annuelles obligatoires, les délégués syndicaux négocient un pourcentage d'augmentation de salaire applicable à l'ensemble d'une catégorie de salarié.

Mise en pratique Société ESTEEM

La direction de la société automobile Esteem, spécialisée dans la climatisation, rattachée à la convention collective de la métallurgie, a organisé trois réunions dans le cadre de la Négociation annuelle obligatoire.

Les représentants des deux parties ont constaté leur accord sur les dispositions salariales ci-après :

- *Évolution de la grille des salaires minimum par catégorie des ouvriers et employés.*
- *Les nouveaux collaborateurs seront embauchés au minimum au salaire conventionnel valorisé entre 1,2 et 2 %.*

La grille interne des salaires annuels des ouvriers pour l'année 2016 :

	Ouvrier (Coef. 140)	Ouvrier (Coef. 170)	Ouvrier (Coef. 215)	Technicien d'atelier (Coef. 240)	Technicien d'atelier (Coef. 285)
Salaire annuel minimum convention collective	17 560 €	17 758 €	19 164 €	20 303 €	23 878 €
Salaire annuel minimum ESTEEM	17 911 €	18 113 €	19 547 €	20 546 €	24 162 €
Valorisation proposée par ESTEEM	+ 2 %	+ 2 %	+ 2 %	+ 1,2 %	+ 1,2 %

Mesure d'augmentation générale des salaires de base (hors statut cadre) :

- *Ouvriers, administratifs et techniciens : + 2,2 %.*
- *Agents de maîtrise : + 1,6 %.*

Cet exemple d'accord de Négociation annuelle obligatoire doit s'intégrer dans les paramètres du budget « frais de personnel ». Le pourcentage d'augmentation générale fera partie intégrante des simulations de politiques salariales, au même titre que les augmentations individuelles.

La rémunération sera proratisée selon le temps de travail du salarié, c'est pourquoi au cours d'un exercice budgétaire nous utilisons la notion d'Équivalent Temps Plein (ETP).

En dernier lieu, le niveau des charges sociales patronales évolue chaque année, et parfois également en cours d'année. Il faudra donc intégrer les évolutions possibles ou déjà prévues dans les textes de loi.

Les niveaux d'élaboration budgétaire

La construction d'un budget « frais de personnel » suppose un agrégat d'informations salariales à notre disposition. Nous allons élaborer notre budget « frais de personnel » par étapes.

Tout d'abord, nous déterminons le montant de salaire brut moyen par catégorie de personnel. Cette étape est importante dans le sens où il s'agit de créer de la cohérence par rapport au découpage de l'organisation en niveaux de responsabilités.

Les questions que se pose souvent le contrôleur de gestion sociale :

- Quels sont les niveaux hiérarchiques les plus représentatifs de mon organisation ?
- Faut-il distinguer la politique salariale des cadres et des non-cadres ?
- Quels sont les bénéfices et avantages sociaux de chaque niveau de responsabilité ?

En d'autres termes, plus la population cible se trouve homogène, plus les résultats obtenus apporteront un éclairage sur les centres de coûts de l'entreprise.

Le choix des niveaux hiérarchiques résulte de plusieurs sources.

Tout d'abord, les sociétés françaises appliquent une convention collective selon leur secteur d'activité, zone géographique, statut ou nombre de salariés. Selon une étude de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES), il existe plus de 700 conventions collectives en France (hors branches agricoles) ! Les conventions collectives couvrent plus de 15 millions de salariés, même si leur taille reste très variable. 10 % des conventions collectives agrégées concentrent 70 % de l'emploi total des branches.

Chaque convention collective classifie son personnel afin de déterminer des responsabilités de poste et aussi assurer un minimum salarial garanti. Cette classification constitue une base de travail, qui peut s'adapter au contexte de l'entreprise.

Prenons l'exemple de la convention collective nationale des ingénieurs et cadres de la métallurgie (IDCC 650, brochure n° 3025).

Les partenaires sociaux ont identifié des fonctions repères, lors de la signature de la convention collective nationale en 1972. Selon l'article 21 consacré à la classification, il existe cinq fonctions repères :

Position	Descriptif synthétique
I	Ingénieur ou Cadre titulaire d'un diplôme [d'étude supérieure].
II	Ingénieur ou cadre qui est affecté à un poste de commandement **en vue d'aider** le titulaire ou qui exerce dans les domaines scientifique, technique, administratif, commercial ou de gestion des responsabilités limitées **dans le cadre des missions ou des directives reçues de son supérieur hiérarchique**.

Position	Descriptif synthétique
IIIA	Ingénieur ou cadre exerçant des fonctions dans lesquelles il met en œuvre non seulement des connaissances équivalentes à celles sanctionnées par un diplôme, mais aussi des **connaissances fondamentales et une expérience étendue dans une spécialité**.
IIIB	Ingénieur ou cadre exerçant des fonctions dans lesquelles il met en œuvre des connaissances théoriques et une **expérience étendue** dépassant le cadre de la spécialisation ou **conduisant à une haute spécialisation**.
IIIC	L'existence d'un tel poste ne se justifie que par la **valeur technique** exigée par la nature de l'entreprise, par l'importance de l'établissement ou par la **nécessité d'une coordination entre plusieurs services ou activités.** L'occupation de ce poste exige la plus large autonomie de jugement et d'initiative.

Extrait de l'article 21 de la CCN des ingénieurs et cadres de la métallurgie.

Chaque niveau hiérarchique répond à une définition. Selon la date de mise en place et le nombre de révisions de la convention collective, les descriptifs de responsabilité correspondent plus ou moins aux exigences des postes. Cependant, chaque emploi de l'entreprise, doit légalement être relié à une classification de la convention collective. Ce positionnement permettra de déterminer le salaire minimum conventionnel garanti pour ce poste.

Prenons l'exemple d'une entreprise automobile, un bureau d'études rattaché à la convention collective de la métallurgie. Il existe plusieurs postes clés identifiés pour cette entreprise : ingénieur design, ingénieur méthodes, ingénieur mécanique, ingénieur électronique, chef de projet et directeur général.

Nous pourrions classifier les postes de la manière suivante :

Niveau CCN	Postes occupés	Appointements minimaux garantis - forfait en jours sur l'année (218 jours) en 2016
Position I (Coefficients 84)	Ingénieur débutant design/méthodes/mécanique/ électronique	30 085 €
Position II (Coefficient 100)	Ingénieur confirmé design/méthodes/mécanique/ électronique	35 816 €

Niveau CCN	Postes occupés	Appointements minimaux garantis - forfait en jours sur l'année (218 jours) en 2016
Position IIIA (Coefficient 135)	Superviseur d'équipe design/méthodes/mécanique/ électronique Chef de projet	48 351 €
Position IIIB (Coefficient 180)	Chef de projet (projets > 1 million €)	57 029 €
Position IIIC (Coefficient 240)	Directeur général	76 039 €

Afin de créer une cohérence et une harmonisation, il s'avère utile d'enrichir cette grille par davantage de postes repères. Il conviendra ensuite de compléter avec les données salariales réelles de chaque catégorie plutôt que les minima conventionnels.

Ensuite, les entreprises établissent généralement une liste de postes à niveau de responsabilité équivalent au positionnement de la convention collective. Les entreprises internationales mettent en place l'évaluation des postes à échelle mondiale, pour les fonctions d'encadrement et de direction notamment, afin d'harmoniser les pratiques salariales. L'homogénéité apporte de la clarté à l'organisation et facilite la mobilité interne. Les attentes en termes de compétences techniques et comportementales seront identiques, quel que soit le pays concerné.

Mise en pratique Société KNOWPEER

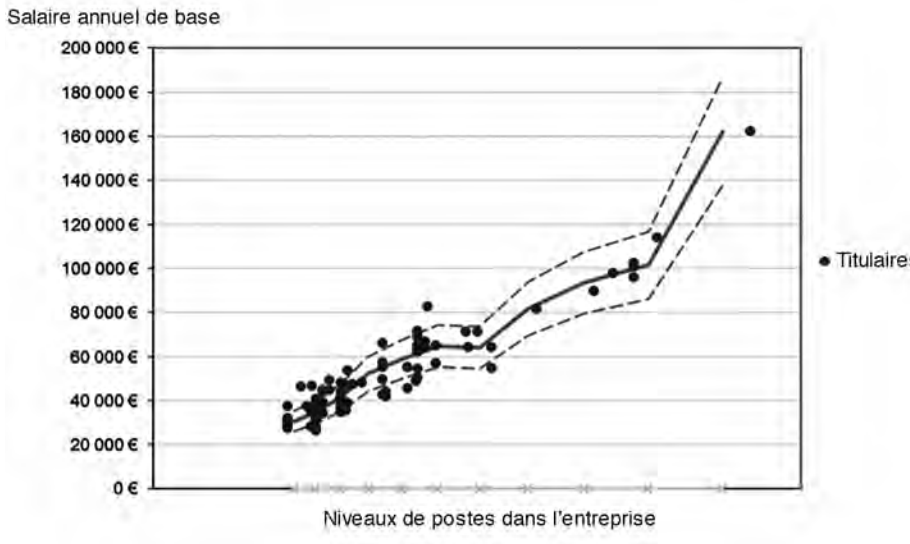
Prenons comme exemple une filiale de groupe étranger, Knowpeer, dans le domaine bancaire. L'établissement français suit les réglementations et lois sociales françaises. Le siège social, basé à Washington aux États-Unis, a décidé d'harmoniser ses niveaux de responsabilité, quel que soit le pays dans lequel se trouve la filiale. Cette harmonisation facilite les mobilités géographiques, fonctionnelles ou organisationnelles. Les niveaux de responsabilité se traduisent par des titres, en anglais, tels que : vice-president, director, analyst, manager, attorney, associate.

Les niveaux de responsabilité se traduisent par des salaires et avantages (Compensation & Benefits) communs. À chaque niveau de poste correspond une bande de salaire.

Une bande de salaire correspond aux rémunérations de l'ensemble des titulaires du poste concerné. La bande de salaire se conçoit à partir du salaire le plus bas (minimum) au salaire le plus élevé (maximum). À partir de ces données de distribution des salaires, il est pertinent d'utiliser des outils statistiques.

Selon la définition de l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques), la médiane représente le salaire au-dessous duquel se situent 50 % des salaires. De manière équivalente, il s'agit du salaire au-dessus duquel se situent 50 % des salaires.

De manière graphique, la médiane (trait plein) permet d'identifier les titulaires de poste qui se trouvent dans la moitié des salariés les mieux rémunérés ou au contraire dans la moitié des salariés les moins rémunérés.



Les études de salaire permettent de situer le collaborateur comparé à ses pairs (titulaires d'un poste de même niveau) mais aussi généralement avec le marché du travail (poste équivalent dans une autre entreprise du même secteur d'activité). L'évaluation des postes s'avère déterminante afin d'analyser des données de même nature et de les comparer. Les études benchmarking de salaires s'effectuent régulièrement, à un moment différent de la conception du budget salarial.

Afin d'élaborer un budget « frais de personnel », nous utiliserons les rémunérations de tous les salariés de l'entreprise en les classant par niveau de responsabilité (poste ou niveau hiérarchique). Le contrôleur de gestion sociale interviendra pour obtenir un nombre de niveaux de responsabilité suffisamment large pour faciliter l'analyse et la synthèse, tout en conservant une cohérence. Il serait judicieux de ne pas dépasser dix niveaux hiérarchiques.

Base de données sociales

La paie fournit des données fiables sur le nombre de salariés de l'entreprise, des rémunérations versées ainsi que les primes et autres avantages salariaux. Cependant, cette base de données nécessite un retraitement. En effet, certaines catégories de personnel sont payées par l'entreprise alors qu'ils n'appartiennent pas à l'effectif budgétaire. Nous pouvons citer, par exemple, les stagiaires et les apprentis qui n'occupent pas de poste permanent.

La base de données se modifie de la manière suivante :

Tout d'abord, le contrôleur de gestion sociale sollicitera le service paie afin d'obtenir une extraction d'un mois donné. Le choix du mois en question doit s'opérer de manière judicieuse afin d'obtenir les données salariales les plus récentes mais également qui nécessitent le moins de retraitement. Par exemple, si un 13e mois est versé en juin, la base de données paie ne fournira pas uniquement le salaire brut de base mais le salaire brut de base additionné d'un 13e mois au prorata du temps de présence. Notre objectif d'obtenir facilement un salaire de base mensuel ne sera alors pas rempli.

Le choix le plus pertinent consiste à sélectionner le mois le plus proche du début de la préparation budgétaire.

> ***Mise en pratique Société ADVENA***
>
> *Dans l'exemple d'ADVENA, société aéronautique, on compte cinq niveaux de responsabilité : assistant, coordinateur junior, coordinateur senior, chef de section et manager. Le service paie nous a transmis les salaires bruts de base et les cotisations patronales. Nous possédons les éléments pour calculer les rémunérations moyennes par niveau hiérarchique.*
>
> *Calculons tout d'abord le coût moyen mensuel du travail par catégorie, à partir de la base de données paie.*

Niveau hiérarchique	Salaire brut mensuel de base moyen	Cotisations patronales mensuelles moyennes	Coût mensuel moyen du travail
Assistant	2591 €	1251 €	**3842 €**
Coordinateur junior	3000 €	1445 €	**4445 €**
Coordinateur senior	3537 €	1698 €	**5235 €**
Chef de section	4639 €	2297 €	**6936 €**
Manager	6363 €	3150 €	**9513 €**

Étant donné que le budget se calcule sur une année, nous annualisons les données salariales.

Pour la société Advena, dans laquelle les salariés sont payés sur 12 mois et qui ne bénéficient d'aucun bonus, le tableau de charges de personnel se présentera de la manière suivante :

Niveau hiérarchique	Salaire brut annuel de base moyen	Cotisations patronales annuelles moyennes	Coût annuel moyen du travail
Assistant	31091 €	15018 €	**46109 €**
Coordinateur junior	35999 €	17343 €	**53342 €**
Coordinateur senior	42442 €	20376 €	**62818 €**
Chef de section	55667 €	27561 €	**83229 €**
Manager	76352 €	37806 €	**114158 €**

Ce tableau de bord des salaires moyens nous permet d'obtenir une vision synthétique de la rémunération du personnel. Évidemment, le budget « frais de personnel » ne peut se limiter à ce tableau qui n'indique ni les extrêmes de salaire, ni les politiques de rémunération, ni le degré de compétences des collaborateurs.

Afin d'établir une vision complète des coûts salariaux, il faut se référer à la composition de la masse salariale entre éléments permanents, variables et exceptionnels.

La politique salariale d'une entreprise dépend du niveau de responsabilité, de la composition du salaire et du montant des charges patronales.

Méthode de prise en compte des charges patronales

Il existe deux méthodes d'application du taux de charges patronales.

Tout d'abord, le taux de charges patronales peut s'utiliser au réel, précis à l'euro en fonction du montant de salaire. Cette méthode trouve son mérite dans l'exactitude. Il faudra intégrer l'évolution annuelle probable des charges patronales pour l'année N + 1.

La seconde méthode de comptabilisation des charges patronales consiste à calculer le taux moyen de charges sociales patronales. Il s'agit d'un moyen de calcul simple mais néanmoins proche des cotisations réelles. Cette méthode simplifie le calcul des hypothèses et surtout facilite les ajustements successifs nécessaires à l'élaboration du budget. Les taux moyens de charges patronales peuvent se chiffrer pour l'ensemble des salariés. Afin de s'approcher au plus juste du taux réel, il paraît pertinent de calculer un taux moyen par catégorie de salarié. Nous pouvons par exemple distinguer des taux de cotisations entre cadres et non cadres. Les variations proviennent principalement des taux de charge mutuelle/prévoyance et retraite complémentaire.

Chaque rémunération est assujettie aux charges sociales en fonction de plafonds réglementaires. L'assiette de cotisations du plafond de la Sécurité sociale permet de calculer le taux de cotisation sur le montant du salaire jusqu'à hauteur de ce plafond. Plus les rémunérations sont élevées, plus le taux de cotisation global s'abaisse, par effet de seuil.

Il est donc pertinent de créer des taux moyens de charges par catégorie ou niveau de responsabilité.

La construction de la matrice de coût du personnel nécessite, par conséquent, une vision d'ensemble sur les conditions de rémunération et d'avantages associés, par niveau hiérarchique. Ensuite, selon le niveau de responsabilité, il faut relier la rémunération à l'effectif.

La prévision d'effectifs met en lumière en premier lieu, les effectifs par service, puis par niveau hiérarchique. La cohérence des frais de personnel réside dans le niveau de responsabilité, lequel détermine la bande de salaire.

Le tableau d'effectifs se pilote service par service, en fonction des besoins opérationnels. Nous déclinerons aussi ce reporting par niveau hiérarchique.

Mise en pratique Société ADVENA

La société Advena détaille son effectif par service. Ensuite, elle catégorise les effectifs des différents départements par niveau hiérarchique, ce qui se traduit dans le tableau suivant :

Service	Niveau hiérarchique	Total
Commercial	Assistant	2
	Coordinateur junior	11
	Coordinateur senior	2
	Chef de section	4
	Manager	1
Total Commercial		**20**
Finance	Assistant	2
	Coordinateur junior	3
	Coordinateur senior	1
	Chef de section	1
	Manager	1
Total Finance		**8**
Informatique	Assistant	1
Total Informatique		**1**
Marketing	Assistant	1
	Coordinateur junior	4
Total Marketing		**5**
Ressources Humaines	Assistant	1
	Coordinateur junior	5
	Chef de section	1
	Manager	2
Total Ressources Humaines		**9**
Service après-vente	Coordinateur junior	8
	Coordinateur senior	3
	Chef de section	2
	Manager	1
Total Service après-vente		**14**
Total effectifs société Advena		**57**

Lorsque nous mettons en relation les effectifs avec le coût du travail, la matrice de frais de personnel de la société Advena se présente ainsi :

Niveau hiérarchique	Coût du travail par salarié	Effectif	Coût total frais de personnel
Assistant	46 109 €	7	322 764 €
Coordinateur junior	53 342 €	31	1 653 588 €
Coordinateur senior	62 818 €	6	376 910 €
Chef de section	83 229 €	8	665 829 €
Manager	114 158 €	5	570 791 €
TOTAL		**57**	**3 589 881 €**

La société Advena prévoit un budget annuel de 3 589 881 € en frais de personnel.

Mise en pratique Société KNOWPEER

Prenons maintenant l'exemple d'un niveau hiérarchique chez Knowpeer : le poste de manager. Douze managers travaillent au sein de la filiale française. L'extraction des fichiers de salaires à partir du Système d'information ressources humaines (SIRH) fournit les données suivantes :

	Salaire annuel brut de base
Manager clients institutionnels	84 000 €
Manager finance	88 000 €
Manager informatique	82 000 €
Manager investissement	85 000 €
Manager réglementation internationale	98 000 €
Manager marketing	99 000 €
Manager opérations	91 000 €
Manager RH	81 000 €
Manager relations grands comptes	98 000 €
Manager services aux entreprises	93 000 €
Manager services financiers	95 000 €

À partir de ces données, le contrôleur de gestion sociale réalisera l'analyse suivante :

- *12 titulaires du poste.*
- *Moyenne de salaire annuel brut de base : 90 364 €.*

Il manque cependant des informations. Vous allez les recueillir auprès du service ressources humaines dédié à l'activité Compensation & Benefits :

- *Quel est le bonus contractuel de ce type de poste ?*
- *Quel est le niveau de charges patronales ?*
- *Reçoivent-ils des primes annuelles ?*

Le service rémunérations de Knowpeer vous indique que le bonus contractuel pour le poste de manager s'élève à 20 % du salaire annuel brut de base. Il se décline de la manière suivante :

- *50 % du bonus correspond à l'atteinte d'objectifs collectifs : rentabilité de Knowpeer.*
- *50 % du bonus correspond à des objectifs individuels.*

Les objectifs collectifs d'entreprise représentent le déclencheur du paiement d'un bonus. Étant donné que l'entreprise dans son ensemble se doit de garantir sa rentabilité, aucun bonus ne sera versé aux salariés si l'entreprise ne dégage pas de profits.

Comme toujours, nous élaborons des hypothèses sur la construction du budget bonus. La solution la plus prudente consiste à budgéter la totalité du bonus, à savoir 20 % du salaire brut de chaque manager dans l'exemple cité. Cependant, la réalité opérationnelle diffère : tous les managers ne réaliseront pas 100 % de leurs objectifs. Nous pouvons dans ce cas analyser le degré de réalisation des objectifs les années précédentes, afin d'élaborer une hypothèse pour l'année budgétaire suivante.

Le pourcentage de charges sociales patronales s'appliquera selon l'option choisie : selon le montant réel ou selon un taux moyen.

Le versement de primes exceptionnelles s'intègre au budget, selon la récurrence des versements et les circonstances de paiement de telles primes.

Actualisation du budget

Actualiser le budget consiste à ajuster le budget selon les réalisations.

La création d'un budget « frais de personnel » s'élabore quelques mois avant sa date de mise en application. L'élaboration du budget « masse salariale » nécessite une activité de collecte des données et de vérification de la fiabilité de la source ou de sa pertinence.

Le budget sera présenté et justifié auprès de la fonction finance puis de la direction générale. L'entreprise conçoit un budget de dépenses afin de s'assurer de sa compétitivité et de sa rentabilité. Il s'agit d'un exercice majeur et déterminant pour l'anticipation des revenus de l'entreprise et de ses dépenses. C'est pourquoi l'exercice budgétaire nécessite un temps d'ajustement et de prise de décision éclairée.

Lorsque la direction générale valide le budget, les budgets sont ensuite alloués aux différents services de l'entreprise, mais les missions du contrôleur de gestion sociale ne s'arrêtent pas là !

Calendrier budgétaire

La première demande de la fonction finance auprès des services de l'entreprise consiste à demander la mise en place d'un calendrier pour le déroulement du budget. Le budget se calcule toujours d'une manière annuelle. Il n'est pertinent que s'il est respecté. La direction générale valide le budget des départements de l'entreprise dans la mesure où le chiffre d'affaires généré et les revenus peuvent absorber ses dépenses de fonctionnement. Le budget se contrôle tous les mois, afin de confirmer que les hypothèses retenues se sont révélées exactes.

Tous les chefs de services s'appliqueront à ventiler mois par mois les charges prévues au budget. Les dépenses ne sont pas forcément lissées et égales toute l'année. La répartition mensuelle du budget permet d'effectuer des comparaisons. Le fait d'allouer mois par mois le budget contribue également au contrôle de la trésorerie.

> ***Mise en pratique Société FELNOR***
>
> *La société Felnor, spécialise du service à la personne dans la garde d'enfants et aide personnalisée auprès des seniors, dispose des compétences de 400 collaborateurs. Il s'agit principalement de personnel peu qualifié, même si la société souhaite monter en gamme de services auprès de ses clients. Afin de l'accompagner dans ce développement l'entreprise a mis en place un système de prime trimestrielle en fonction du degré de satisfaction des clients.*
>
> *Chaque client note la prestation de 1 à 5 (1 = pas du tout satisfaisant ; 2 = partiellement satisfaisant ; 3 = prestation en ligne avec les attentes ; 4 = belle prestation soignée ; 5 = très belle prestation soignée avec prise d'initiatives). Le personnel perçoit une prime si la note de satisfaction est égale ou supérieure à 3,5. La prime se verse à la fin de chaque trimestre, à savoir mars, juin, septembre et décembre.*

La masse salariale de la société Felnor avec ses salaires de base est lisse sur toute l'année. Par contre, le montant des primes se rajoute à chaque fin de trimestre. Les primes représentent 5 % du salaire de base au maximum. Les salaires de base annuels ont été estimés à 8 640 000 €.

Vous proposez le calendrier budgétaire de la manière suivante :

	Salaires de base	Primes	Total
Janvier	720 000 €	0,00 €	720 000 €
Février	720 000 €	0,00 €	720 000 €
Mars	720 000 €	36 000 €	756 000 €
Avril	720 000 €	0,00 €	720 000 €
Mai	720 000 €	0,00 €	720 000 €
Juin	720 000 €	36 000 €	756 000 €
Juillet	720 000 €	0,00 €	720 000 €
Août	720 000 €	0,00 €	720 000 €
Septembre	720 000 €	36 000 €	756 000 €
Octobre	720 000 €	0,00 €	720 000 €
Novembre	720 000 €	0,00 €	720 000 €
Décembre	720 000 €	36 000 €	756 000 €
TOTAL	**8 640 000 €**	**144 000 €**	**8 784 000 €**

Le budget total de la masse salariale s'élèvera à 8 784 000 €. La répartition mensuelle du budget n'a pas consisté à simplement diviser le total par douze, pour les douze mois de l'année. La ventilation du budget mois par mois ajuste les dépenses prévues en fonction des sorties de trésorerie dans le contexte de l'entreprise.

L'intérêt du calendrier budgétaire réside dans la gestion des flux de trésorerie pour l'entreprise, afin d'optimiser les réserves bancaires aux besoins en fonds de roulement. D'autre part, la mise en place d'un calendrier permet d'indiquer si les charges se trouvent en ligne par rapport au budget, par conséquent de signifier mois par mois tout dépassement de budget éventuel.

Mise en pratique Société FELNOR

Nous sommes au mois de mars, l'année budgétaire a débuté depuis trois mois. La direction générale vous demande un état des lieux des frais de personnel. Vous proposez de le présenter de la manière suivante :

	Budget	Réel	Réel vs. Budget
Janvier	720 000 €	699 100 €	- 20 900 €
Février	720 000 €	715 000 €	- 5 000 €
Mars	756 000 €	759 900 €	+ 3 900 €
Cumul Janvier-mars	**2 196 000 €**	**2 174 000 €**	**- 22 000 €**

Analyse des écarts

Tout d'abord, l'affectation du budget dans le calendrier vise à mettre en regard le budget et le volume de dépenses, mois par mois. Cette comparaison entre valeur budgétaire et valeur réelle est un outil performant de contrôle. Ces données permettent d'apprécier l'évolution des charges dans une perspective de continuité et de développement des activités de l'entreprise.

Le contrôle budgétaire se décline en activités distinctes.

Tout d'abord, le contrôleur de gestion sociale élabore un tableau de bord mensuel, qui permet de comparer plusieurs valeurs et porter l'attention sur les éléments à contrôler. Tout l'art du métier consiste à présenter un tableau synthétique et lisible, mais néanmoins complet !

Mise en pratique Société FELNOR

Société Felnor : la direction générale vous remercie pour votre tableau de bord et vous demande des explications sur les écarts constatés.

	Budget	Réel	Réel vs. Budget
Janvier	720 000 €	699 100 €	- 20 900 €
Février	720 000 €	715 000 €	- 5 000 €
Mars	756 000 €	759 900 €	+ 3 900 €
Cumul Janvier-mars	**2 196 000 €**	**2 174 000 €**	**- 22 000 €**

Vous justifiez les écarts de la manière suivante : le budget a été calculé pour 400 personnes. Or, la société Felnor a été touchée par un fort turnover qui implique qu'en janvier, vous aviez huit postes vacants. Le service ressources humaines a mis en place une campagne de recrutement auprès

des candidats cibles. Au mois de février, il ne restait plus que deux postes vacants.

Afin de ralentir les départs des salariés, la direction des ressources humaines a décidé d'accorder une prime supplémentaire pour les salariés avec une ancienneté supérieure à un an. Cette prime favorisera la fidélisation du personnel. Sachant que les charges de personnel étaient inférieures au budget et le turnover en pente ascendante, la direction des ressources humaines a mis en place cette mesure urgente dès le mois de mars.

Ensuite, il importe de justifier les écarts. Le tableau de reporting met en valeur les variations entre la réalité des dépenses et le budget. Or, notamment si les dépenses s'avèrent plus élevées que prévu, il s'agit de déterminer la source de cette variation. Pour ce faire, nous recherchons le contexte dans lequel s'opèrent ces dépenses.

Par exemple, si la masse salariale des managers se trouve supérieure à ce qui était initialement envisagé, le contrôleur de gestion sociale s'interrogera : est-ce que l'effectif comptabilisé dans le budget correspond au nombre de managers aujourd'hui ? Quel a été le nombre de promotions au titre de manager ces derniers mois ? Des éléments variables supplémentaires se sont-ils rajoutés aux conditions salariales contractuelles ?

Toute variation, à la hausse ou à la baisse, se justifie. Cette prise de conscience des dépenses réelles permettra d'ajuster par la suite les prévisions budgétaires. L'analyse puis l'explication des écarts peuvent déboucher sur des plans d'actions afin de corriger les éventuels dérapages budgétaires.

Prévisions budgétaires

La prévision budgétaire consiste à effectuer des projections, à partir des données réelles existantes. La lettre de cadrage budgétaire met en place les budgets accordés pour l'année. Ensuite, le pilotage du budget consiste à comparer le réel par rapport au budget. La prévision budgétaire représente l'étape suivante. En effet, le budget se prépare plusieurs mois avant sa date d'effet. Les hypothèses sont fondées sur les éléments de contexte à notre disposition à ce moment-là. Or, les dépenses réelles permettent de valider ou d'infirmer nos choix. Notre décision s'éclaire d'éléments nouveaux à notre disposition, comme l'effectif réel, le budget d'augmentation salariale, le taux de sortie des salariés. Plus le contrôleur de gestion sociale disposera d'éléments de contexte, plus l'analyse se montrera fine.

Les prévisions budgétaires suivent un rythme temporel, généralement trimestriel. À la fin de chaque trimestre, un bilan s'effectue : quelles sont les dépenses réelles ? Quelle est la prévision budgétaire jusqu'à la fin de l'année ?

Prenons l'exemple du 1er trimestre : la première quinzaine d'avril, nous connaissons les dépenses réelles des trois premiers mois de l'année. Nous pouvons donc établir une prévision 3 + 9 : trois mois de dépenses réelles + neuf mois estimés.

L'analyse des dépenses poste par poste fournit des informations précieuses sur les hypothèses retenues. Les dépenses ont-elles été sous-estimées ou sur-estimées ? Quel poste budgétaire grève le budget ?

En fonction de la tendance des dépenses, nous ajustons le budget. La projection budgétaire se trouve d'autant plus pertinente lorsque le montant des charges se précise, à partir du milieu d'année. Les prévisions budgétaires représentent un outil très pertinent d'ajustements successifs, afin d'améliorer notre gestion de budget.

Les projections budgétaires de fin d'année N se révèlent essentielles. En effet, le budget de l'année N + 1 ne se résumera pas à la reconduction du budget de l'année N. Le budget N + 1 se basera sur les chiffres de la dernière estimation du budget N, généralement la prévision 8 + 4 (8 mois de dépenses + 4 mois estimés) ou 7 + 3 (7 mois de réel + 3 mois de projection).

Clôture annuelle

La clôture annuelle des comptes est une obligation légale afin de produire un bilan, un compte de résultat, un rapport de gestion et des analyses financières.

Le service financier coordonne et pilote la clôture des comptes afin de produire les résultats financiers. La clôture des comptes sollicite et intéresse l'ensemble des services de l'entreprise. La direction générale validera la version finale de la clôture des comptes.

Grâce aux contrôles mensuels et aux prévisions trimestrielles, la clôture annuelle viendra confirmer les tendances déjà relevées. Cependant, ce moment d'analyse et d'inventaire annuel permet de rendre compte de la situation réelle du budget en fin d'année. Il ne s'agit plus d'estimations ! La clôture annuelle permettra de comparer le budget avec les dépenses réelles et apportera de nombreux éclairages sur la gestion de l'entreprise.

La clôture se prépare un ou deux mois avant la fin de l'année. Les fournisseurs doivent envoyer les factures des prestations réalisées mais non facturées, toutes

les dépenses prévues jusqu'à la fin de l'année doivent être provisionnées… La période de fin d'année s'avère très active ! Il s'agit de recenser de manière exhaustive tous les postes de charges.

La masse salariale demande deux types de provisions : la provision congés payés et la provision des indemnités de départ à la retraite.

Tous les salariés bénéficient de congés payés dès lors qu'ils ont travaillé au minimum une journée pendant la période de référence. Pendant la durée des congés payés, le salarié ne subit aucune perte de rémunération. L'employeur verse une indemnité qui correspond soit au 10e de la rémunération, soit au maintien intégral du salaire, selon la règle la plus favorable au collaborateur. La période de référence s'étend du 1er juin de l'année N au 31 mai de l'année N + 1, sauf si un accord d'entreprise vient modifier cette période. En tout état de cause, la période dure un an. Ce droit à congés payés fait peser une obligation financière pour l'entreprise. Le solde de congés payés représente une dette envers les salariés sur l'exercice en cours et se transcrit dans les documents financiers par un calcul de provision.

Les indemnités de fin de carrière représentent les indemnités versées au salarié au moment de son départ en retraite. Il s'agit également d'une dette envers le salarié. L'entreprise est tenue d'évaluer ses engagements relatifs aux indemnités de départ en retraite, que les montants soient intégrés en provision ou non. Le montant des indemnités de départ en retraite est prévu dans le Code du travail et peut être complété par des dispositions dans les conventions collectives et accords d'entreprise.

La clôture annuelle représente un moment privilégié de bilan d'activité et d'exhaustivité des informations budgétaires.

Outils informatiques d'aide à la construction budgétaire

L'élaboration budgétaire s'appuie sur la base de données paie, laquelle contient les salaires et toutes les rémunérations versées en paie. C'est pourquoi les systèmes d'information ressources humaines spécialisés en paie proposent un module de pilotage de la masse salariale.

Le système informatisé permet d'entrer les hypothèses et de calculer les conséquences financières. En d'autres termes, les étapes que nous avons détaillées s'intègrent dans le module.

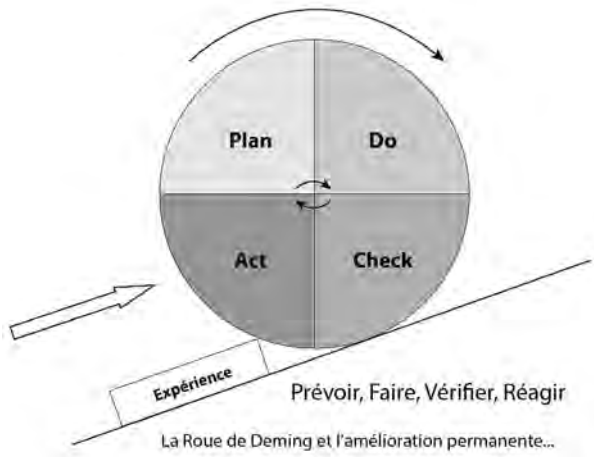
L'utilisation du système informatisé s'avère indispensable selon la taille de l'entreprise, sa maturité et ses exigences en harmonisation mondiale. La méthodologie de construction de budget « frais de personnel » s'automatisera et complétera la réflexion et la mise en œuvre de la stratégie ressources humaines.

Démarche d'amélioration continue

Le budget répond parfaitement à la démarche d'amélioration continue. La démarche se matérialise par un schéma, popularisé par William Edwards Deming, promoteur de la qualité au Japon. William Edwards Deming est un ingénieur, physicien, statisticien et expert en management américain.

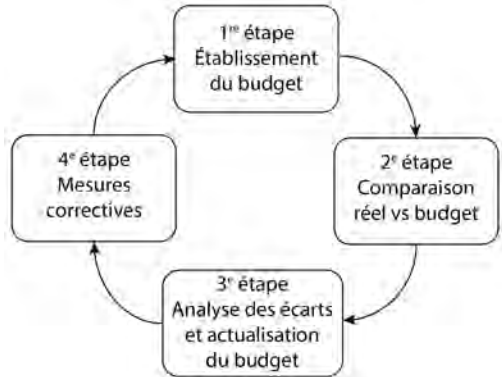
Diplômé d'un PhD à l'université Yale en physique théorique, il travaille pendant de nombreuses années pour le gouvernement américain (ministère de l'Agriculture, bureau du Recensement). Après la seconde guerre mondiale, il part au Japon. Le patronat japonais s'intéresse à ses théories sur le management. W. E. Deming organise des séminaires et des conférences à destination des directeurs japonais. L'empereur du Japon le décore en 1960 de l'Ordre de seconde classe du Trésor Sacré, afin de reconnaître sa contribution à la renommée du Japon en produits innovants et de qualité. W. E. Deming privilégie la recherche, les connaissances et la créativité.

Sa théorie de l'amélioration continue se caractérise par une roue.



La Roue de Deming et l'amélioration permanente...

Le processus budgétaire représente un processus en continu, qui exige d'appliquer les 4 phases de la roue.



L'élaboration du budget « frais de personnel » se fonde tout d'abord sur l'analyse de l'existant. Les salaires, les structures de rémunération, le nombre de collaborateurs, les indicateurs clés : tout est analysé ! À partir de cette situation, des hypothèses vont se dégager et se concrétiseront par la détermination d'un budget « frais de personnel ».

Le budget repose sur un ensemble d'hypothèses. C'est pourquoi il faut confronter ces assomptions avec l'exactitude des dépenses occasionnées. L'actualisation du budget consiste à comparer le budget avec les charges réelles.

L'analyse budgétaire consiste à mesurer les écarts significatifs, à déterminer les raisons des variations et à cerner les responsabilités des acteurs de l'entreprise.

Lorsque la différence provient de l'élaboration du budget, cela sous-entend que les dépenses ont été sur ou sous-évaluées dans le budget ou bien que le contexte de l'entreprise a évolué. Bien entendu, le pilotage consistera à éliminer les risques de dépassement de budget. Lorsque l'écart provient du montant des paiements effectués, cela signifie que l'entreprise effectue des dépenses supérieures à ses revenus.

L'analyse des écarts aboutit à des actions correctives. Le contrôleur de gestion sociale mettra en place différentes mesures.

Le budget peut être revu à la hausse. Il s'agit de cas exceptionnels liés à des projets spécifiques de développement de l'entreprise. Même lorsque le

budget n'est pas revu, l'analyse des écarts permettra d'améliorer la méthode d'élaboration du budget l'année suivante.

La direction générale peut transmettre des directives de modération de dépenses. Lorsque les dépenses s'avèrent trop élevées par rapport au budget, la rentabilité de l'entreprise se trouve mise en péril. Afin de sauvegarder la compétitivité de l'entreprise, la direction générale décide parfois, lors d'une mesure exceptionnelle, de geler les dépenses jusqu'à nouvel ordre. Il s'agit d'une réponse urgente à une problématique de survie de l'entreprise.

La démarche d'élaboration de budget s'intègre parfaitement dans cette démarche d'amélioration continue. L'analyse des épisodes passés et des actuels permettra, sans nul doute, de mieux calculer le budget l'année suivante.

L'élaboration d'un budget « frais de personnel » répond au besoin impérieux de contrôle des coûts et d'anticipation.

La construction du budget « frais de personnel » s'appuie sur des bases de données salariales performantes afin de conduire des analyses, émettre des projections, dans une approche budgétaire cohérente.

Chapitre 4

Budget de fonctionnement du service ressources humaines

Comme tout département d'une entreprise, le service ressources humaines détient et gère son budget de fonctionnement. Le budget de fonctionnement consiste à effectuer des dépenses nécessaires et indispensables à la réalisation de la mission du service.

Le service ressources humaines s'intègre dans les fonctions support, à savoir soutenir et faciliter le cœur d'activité de son entreprise, par exemple produire des voitures, vendre des billets d'avion, distribuer des produits de consommation courante.

La mission du service ressources humaines, en tant que généraliste, pourrait se définir ainsi : s'assurer du respect des lois et réglementations du travail (administration du personnel et paie) ; favoriser le dialogue au sein de l'entreprise (relations sociales) ; proposer l'adéquation besoins/ressources (recrutement, mobilité interne) ; développer les collaborateurs de l'entreprise (formation, gestion des carrières).

Afin de réaliser toutes ces missions, le service nécessite les compétences de collaborateurs associées à ces thématiques ainsi que des dépenses auprès de prestataires externes.

Prévoir le budget de fonctionnement du service ressources humaines consiste à recenser et à classifier les dépenses pour l'année à venir.

Le service ressources humaines, en tant que fonction support, possède la particularité de gérer des frais communs à toute l'entreprise, en d'autres termes, des dépenses effectuées pour le compte des autres services. Par exemple, le recrutement d'un directeur informatique engendre les frais d'annonce et d'un cabinet de recrutement, or le collaborateur ne travaillera pas pour le compte du service ressources humaines mais pour le service Informatique. En tant que spécialistes en recrutement, les directions délèguent aux RH la gestion de ces frais.

Selon l'organisation de l'entreprise, centralisée ou décentralisée, le service ressources humaines affectera les dépenses directement auprès des services ou bien conservera le budget centralisé à la direction des ressources humaines.

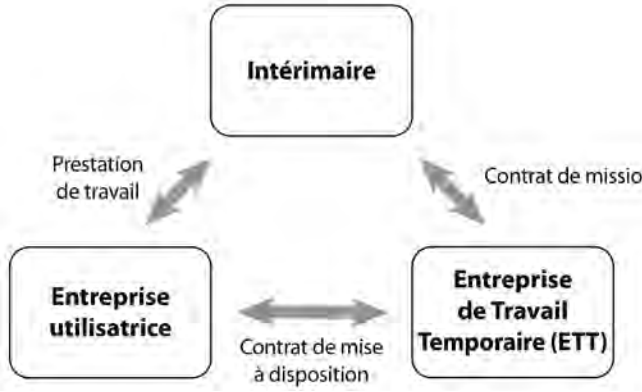
Le budget « intérim »

Une entreprise recourt à l'intérim afin de pallier un manque de ressources, soit inexistant soit indisponible au sein de la société. L'entreprise sollicite un travailleur temporaire afin de remplacer un salarié absent, pour permettre l'accroissement temporaire de l'activité ou pour recruter de manière saisonnière. L'intérim consiste en une variable d'ajustement qui apporte de la souplesse à l'organisation en contrepartie d'un coût supérieur à un salarié de l'entreprise.

Les frais d'intérim s'isolent des frais de personnel car ils représentent une prestation de service. La relation entre l'entreprise de travail temporaire (ETT) et l'entreprise consiste en une relation commerciale de prestation de services qui se matérialise par des facturations entre sociétés.

Selon l'article L. 1251-1 et suivants du Code du travail, est un entrepreneur de travail temporaire, toute personne physique ou morale dont l'activité exclusive est de mettre à la disposition d'entreprises utilisatrices des salariés temporairement. Chaque mission donne lieu, d'une part à un contrat de mise à disposition entre l'entreprise de travail temporaire (ETT) et l'entreprise utilisatrice, et d'autre part à un contrat de mission entre l'ETT et le salarié. Les intérimaires ne se comptabilisent pas dans les salariés de l'entreprise utilisatrice. Cependant, ils apparaissent dans le Registre Unique du Personnel.

Il s'agit d'une relation triangulaire qui peut se schématiser de la manière suivante :



Le salarié est embauché et rémunéré par l'ETT pour une mission précise et temporaire.

L'ETT, en tant qu'employeur, prendra à sa charge le salaire brut, les charges patronales, l'indemnité de congés payés ainsi que l'indemnité de fin de mission.

L'entreprise utilisatrice veillera à appliquer les conditions de travail et à garantir le respect des règles en vigueur aux intérimaires. Plus précisément, l'intérimaire respectera le règlement intérieur, le port d'équipements de protection individuels (EPI), les horaires de travail.

L'intérim représente une activité très réglementée. Le principe de l'égalité de traitement s'applique.Selon les articles L. 1242-15 et L. 1251-18 du Code du travail, un intérimaire devra percevoir une rémunération équivalente aux salariés de l'entreprise utilisatrice en CDI de qualification professionnelle équivalente et occupant les mêmes fonctions.

De plus, l'intérimaire bénéficiera des mêmes avantages que les salariés de l'entreprise utilisatrice, tels que treizième mois, accès à la cantine, décompte du temps de travail.

Le coût d'un intérimaire s'obtient en multipliant le coefficient proposé par l'agence d'intérim avec le salaire brut de l'intérimaire. Le coût d'un intérimaire équivaut à environ deux fois le salaire brut de base proposé. En effet, la facturation de l'ETT comprendra le coût du travail ainsi que les frais de gestion de l'agence.

Les ETT distinguent généralement deux types de prestations de service :

- Le **coefficient de délégation** s'applique lorsque l'ETT se charge d'une part du recrutement de l'intérimaire et d'autre part de la gestion administrative. L'ETT engage des dépenses afin de chercher les profils, poster des annonces, recevoir les candidats en entretien d'embauche, valider leurs compétences, leurs références, et investir dans la formation. Plus le recrutement est spécialisé et pointu, plus le coefficient de délégation sera élevé.
- Le **coefficient de gestion** s'applique lorsque l'entreprise utilisatrice a trouvé elle-même le candidat et souhaite que l'ETT gère administrativement le salarié intérimaire. Le coefficient de gestion sera moins élevé que le coefficient de délégation dans la mesure où l'ETT a fourni moins de service.

Exemple

Calcul de frais de délégation :
Un intérimaire est recruté par une entreprise automobile afin d'effectuer la maintenance des robots de production. Il est convenu que le salarié sera rémunéré 2 200 € bruts par mois, avec un statut agent de maîtrise. L'ETT facturera tous les mois l'entreprise utilisatrice de la façon suivante : 2 200 € x 2,2 (coefficient de délégation) = 4 840 €. L'entreprise utilisatrice, afin d'assurer la maintenance de son matériel, dépensera mensuellement 4 840 € auprès de l'ETT.

Afin de préparer le budget prévisionnel des dépenses en intérim, il faut prévoir les besoins de ressources supplémentaires qui ne pourront pas être pourvus par les salariés sous contrat à durée indéterminée ou à durée déterminée.

Tout d'abord, nous avons besoin de déterminer le nombre d'intérimaires nécessaires pendant l'année budgétaire. L'intérim étant par essence temporaire, nous utiliserons la technique des effectifs Équivalent Temps Plein.

Plusieurs indicateurs nous aideront dans la détermination des besoins. Dans un premier temps, il s'avère toujours intéressant d'étudier les besoins de l'année passée, à mettre en corrélation avec des indicateurs d'activité.

Mise en pratique Société REALTI

Prenons l'exemple de l'entreprise Realti, 194 salariés, dans le secteur de la production de loisirs créatifs. L'entreprise se compose de cinq services : design & innovation, production, logistique et transport, commercial & marketing, administration & finance. Cette entreprise dispose d'une plateforme logistique et distribution.

L'entreprise Realti fonctionne toute l'année, y compris les samedis. La plateforme connaît des périodes de forte activité telles que les fêtes de fin d'année et la rentrée scolaire. Dans ce contexte, l'entreprise Realti étudiera, d'une part les périodes de pics d'activité qui nécessitent un accroissement temporaire du nombre de personnel, et d'autre part, les absences liées aux congés du personnel ou à la maladie.

Les effectifs de l'entreprise Realti se décomposent comme suit :

Service	Effectif moyen annuel
Design & innovation	22
Production	75
Logistique et transport	62
Commercial & marketing	25
Administration & finance	10
TOTAL	**194**

Realti a réalisé une étude sur l'absentéisme pour les salariés en contrat à durée indéterminée et à durée déterminée, qui se matérialise ainsi :

Service	Taux d'absentéisme moyen
Design & innovation	2 %
Production	4,5 %
Logistique et transport	7 %
Commercial & marketing	1,5 %
Administration & finance	2 %
TOTAL	**3,4 %**

L'entreprise Realti a eu recours à l'intérim l'année précédente (N - 1) :

Service	Nombre d'intérimaires en ETP l'année N - 1
Design & innovation	0
Production	7
Logistique et transport	10
Commercial & marketing	0,5
Administration & finance	1
TOTAL	**18,5**

À votre avis, comment prévoir le nombre d'intérimaires dont la société Realti a besoin pour l'année suivante ?

Les données récoltées vont faciliter la prise de décision. Cependant, il manque un élément essentiel : le volume de production et de chiffre d'affaires prévus pour l'année suivante. En effet, si les objectifs de la direction consistent à accroître ses ventes et sa production de 20 %, cela va nécessiter des embauches de salariés, des gains de productivité ou le recours à des prestataires externes (intérimaires ou sous-traitants).

Pour l'exemple, nous considérons que le volume d'activité va croître de manière naturelle, sans être exponentielle, à savoir aux alentours de 2 %.

Nous remarquons que Realti utilise l'intérim principalement au sein des services production et logistique, d'une part pour absorber les variations d'activité tout au long de l'année et d'autre part pour pallier l'absentéisme dans ces services, qui ne peut pas se résorber par du travail supplémentaire des salariés. Étant donné le volume d'activité en faible croissance, si l'absentéisme l'est tout autant, l'entreprise Realti pourra compter sur un nombre d'intérimaires prévus entre 18 et 20.

Le budget s'obtient grâce à la détermination du nombre d'intérimaires, du salaire brut prévu ainsi que du coefficient de délégation appliqué par l'agence. Dans ce contexte, il est pertinent d'affiner les prévisions du nombre d'intérimaires par niveau de responsabilité. En effet, le salaire ainsi que le coefficient de délégation varient.

Exemple de calcul du coût du recours à l'interim

L'entreprise Realti a besoin de 20 intérimaires pour l'année budgétaire : huit pour la production, dix en logistique et transport, 1 en commercial et marketing, 1 en administration & finance. Le nombre d'intérimaires se répartit de la manière suivante :

Service	Nombre d'ouvriers	Nombre d'agents de maîtrise	Nombre de cadres	Nombre d'intérimaires en ETP l'année N - 1
Production	6	2	0	8
Logistique et transport	7	2	1	10
Commercial & marketing	0	0	1	1
Administration & finance	0	0	1	1
TOTAL	**13**	**4**	**3**	**20**

Afin d'évaluer le budget « intérim », Realti a recueilli les informations concernant le salaire moyen brut par catégorie ainsi que les coefficients de

délégation négociés auprès des agences d'intérim partenaires. Le salaire moyen brut par catégorie s'obtient grâce au budget « frais de personnel ».

La société Realti a réuni les informations ci-dessous :

Catégorie	Ouvrier	Agent de maîtrise	Cadre
Salaire brut moyen annuel	19 200 €	29 160 €	39 000 €
Coefficient de délégation	1,95	2,1	2,2

Le budget « intérim » se calcule en deux étapes :

Le coût d'un intérimaire par catégorie

Catégorie	Ouvrier	Agent de maîtrise	Cadre
Salaire brut moyen annuel	19 200 €	29 160 €	39 000 €
Coefficient de délégation	1,95	2,1	2,2
Coût annuel d'un intérimaire	37 440 €	61 236 €	85 800 €

Le budget intérim par service

Service	Nombre d'ouvriers	Budget ouvriers	Nombre d'agents de maîtrise	Budget agents de maîtrise	Nombre de cadres	Budget cadres	TOTAL BUDGET INTERIM
Production	6	224 640 €	2	122 472 €	0	0,00 €	347 12 €
Logistique et transport	7	262 080 €	2	122 472 €	1	85 800 €	470 352 €
Commercial et marketing	0	0,00 €	0	0,00 €	1	85 800 €	85 800 €
Adminis-tration et finance	0	0,00 €	0	0,00 €	1	85 800 €	85 800 €
TOTAL	**13**	**486 720 €**	**4**	**244 944 €**	**3**	**257 400 €**	**989 064 €**

Le budget total intérim pour la société Realti s'élève à 989 064 € pour une année budgétaire.

Pour conclure, la méthodologie utilisée pour calculer le budget « intérim » s'inspire de la méthodologie des frais de personnel. D'une part, l'entreprise doit évaluer ses besoins d'intérim en nombre de salariés concernés. D'autre part, le coût sera influencé par le salaire brut moyen proposé à l'intérimaire ainsi que par les frais de prestation de service de l'agence d'intérim.

Le budget « recrutement »

Une des missions de la fonction ressources humaines consiste à recruter du personnel afin de permettre le développement de l'entreprise ou tout simplement pour pérenniser l'organisation.

Le recrutement met en œuvre l'ensemble des actions permettant de trouver un candidat en adéquation avec les compétences requises pour exercer un poste de travail. L'équipe recrutement d'une entreprise se chargera donc de chercher le meilleur profil correspondant au besoin du poste.

Pour commencer, l'équipe recrutement sélectionne la méthode et les outils nécessaires à la bonne exécution de la mission. Un choix va rapidement se dessiner : soit utiliser les ressources internes soit externaliser une ou plusieurs missions du recrutement.

Gestion du recrutement en interne

Le besoin en recrutement se matérialise par une fiche de poste (cf. annexe 3). La fiche de poste répertorie, d'une part les missions dévolues à ce poste, et d'autre part les compétences techniques et relationnelles exigées.

L'équipe recrutement va tout d'abord concentrer sa recherche au sein de la société, afin d'étudier si elle dispose déjà des compétences et ainsi promouvoir la mobilité interne. La gestion des candidatures fait partie intégrante des missions de l'équipe recrutement, laquelle se met en relation avec l'équipe de gestion des carrières dans les structures pourvues de ce service.

L'intérêt de promouvoir la mobilité interne réside dans la motivation des collaborateurs. Ceux-ci évoluent au fur et à mesure de leur expérience dans l'entreprise, leur permettant ainsi de rester dans l'entreprise tout en continuant à progresser. Les postes à pourvoir sont affichés dans les locaux ou visibles sur le site Intranet de l'entreprise. Dans le cas où le poste se pourvoit en interne, le coût est nul dans un premier temps. L'effet domino se met en place : le salarié quitte son poste de travail d'origine, lequel se trouve donc à pourvoir. S'il est pourvu de nouveau en interne, le poste d'origine de l'ancien titulaire se trouve à pourvoir ; et ainsi de suite. À un moment donné, hormis le cas où l'entreprise décide de supprimer un poste, tous ces changements en chaîne entraînent un recrutement externe.

Évaluation du nombre de poste à pourvoir

Dans la préparation du budget recrutement, une étape importante réside dans l'évaluation du nombre de postes à pourvoir qui nécessiteront l'intervention de l'équipe recrutement. Dans ce cadre, il faut analyser certains indicateurs mis à notre disposition.

En premier lieu, la construction du budget « frais de personnel » et des effectifs prévisionnels budgétaires nous permettent de connaître le nombre de postes supplémentaires prévus pour l'année suivante. Cette donnée est essentielle. Par exemple, l'entreprise Realti estime que, pour l'année suivante, afin de remplir ses objectifs de croissance du chiffre d'affaires, elle aura besoin de cinq postes de plus. Cela signifie qu'il faudra recruter cinq personnes pendant l'année. Ce premier indicateur relie directement les effectifs supplémentaires budgétés au nombre de recrutement prévus.

En deuxième lieu, il est pertinent d'étudier la rotation du personnel, notamment les sorties du personnel. Le taux de turnover se trouve au centre de cette démarche. Le mouvement d'entrées et de sorties du personnel permet d'évaluer les remplacements prévisibles. Nous concentrerons notre analyse sur le taux de sortie des employés, qui nécessite un remplacement.

Le taux de sortie se calcule de la manière suivante :

Nombre de départs sur l'année / effectif au début de la période x 100

Les sorties sont liées soit à une décision de gestion de l'entreprise, soit au choix du salarié.

Tout d'abord, une entreprise peut décider de se séparer d'un collaborateur du fait de raisons économiques, de raisons liées à l'aptitude, à la compétence ou à la discipline du salarié. L'entreprise peut également détacher son personnel d'un établissement à l'autre.

Ensuite, le salarié peut décider de quitter son entreprise pour de multiples raisons. La démission représente une décision volontaire et non équivoque, à l'initiative salarié : soit pour des raisons d'ordre personnel (suivre son conjoint dans une autre région, créer son entreprise, reprendre ses études) soit pour des raisons liées à l'insatisfaction au travail, comme le manque de reconnaissance, le besoin de promotion ou une mésentente dans l'équipe.

Enfin, les sorties peuvent être liées à une rupture conventionnelle. Cela permet à l'entreprise et au salarié de convenir d'un commun accord des conditions de la rupture du contrat de travail à durée indéterminée (CDI) qui les lie. La

rupture conventionnelle provient à la fois d'une volonté de l'employeur et du salarié.

La prise en compte du taux de sortie de l'entreprise contribue à prévoir le remplacement des partants et par conséquent, évaluer le volume de recrutements nécessaires.

> ***Mise en pratique Société REALTI***
>
> *La société a enregistré un taux de sortie de 8,2 % l'année précédente. Cela signifie que pendant l'année, 16 salariés ont quitté l'entreprise, toutes raisons confondues (du fait de l'employeur ou du salarié). Ces départs ont entraîné des remplacements, soit internes soit externes. Il semble pertinent d'analyser le nombre de départs dans le contexte d'activité de l'année donnée, afin de déterminer si nous pouvons appliquer les mêmes paramètres pour l'année suivante. En effet, cette année-là l'activité de l'entreprise a connu une forte augmentation entraînant une exigence accrue sur les salariés et des problématiques d'organisation interne. Nous supposons que l'année budgétaire suivante enregistrera moins de départs dans la mesure où des actions correctives ont été prises. La direction intégrera pour l'année budgétaire suivante un taux de sortie prévisible de 5 %, soit dix départs dans l'année.*
>
> *Comme toujours, les indicateurs passés s'analysent dans le contexte de la période considérée, afin de déceler des similitudes avec le contexte futur.*

Gestion externe du recrutement

Lorsque l'entreprise a estimé le nombre de recrutements à effectuer pendant l'année budgétaire suivante, il reste à déterminer par quelle méthode les postes seront pourvus. La méthode utilisée engendre des frais sensiblement différents.

Le recrutement de profils pointus et rares sur le marché du travail suppose généralement le recours à un cabinet externe. Le cabinet de recrutement, en tant que spécialiste et cœur de son métier, permet d'identifier les candidats dans les meilleurs délais, d'étendre sa zone de recherche, de bénéficier de candidatures spontanées nombreuses et ciblées et d'approcher directement les candidats le cas échéant. Une entreprise utilise un cabinet de recrutement soit par manque de temps ou de moyens, soit pour bénéficier de l'expérience et du réseau du cabinet. De plus, lorsque l'entreprise embauche des cadres dirigeants, une recherche par approche directe s'avère nécessaire et se montre plus coûteuse que le recrutement par annonce.

Sur le total de postes à pourvoir l'année budgétaire suivante, il faut estimer le nombre de missions qui seront confiées à l'extérieur.

Mise en pratique Société REALTI

Pour l'année budgétaire suivante, Realti prévoit cinq postes supplémentaires et dix départs. Le nombre de postes à pourvoir s'élèvera à quinze sur l'année.

Au sein du service administration & finance, l'équipe ressources humaines se compose d'une directrice des ressources humaines, une chargée de paie et d'un cadre responsable du développement (recrutement, formation et rémunération). Ce cadre ne peut consacrer que 30 % de son temps au recrutement. La société Realti prévoit de mandater un cabinet de recrutement, avec lequel elle a négocié les tarifs pour les postes de cadres et directeurs, ce qui représente quatre postes. Les tarifs négociés se décomposent de la manière suivante : les missions de recherche de cadres se fixent forfaitairement à 10 000 € par mission. Pour les postes de direction, le cabinet utilise la méthode de l'approche directe. Dans ce cadre, la rémunération du cabinet s'élève à 20 % du salaire brut annuel, hors bonus et primes.

Le budget « recrutement » externe se composera de quatre missions de recrutement.

	Méthode de calcul du tarif	Montant
Poste de cadre n° 1	Forfaitaire	10 000 €
Poste de cadre n° 2	Forfaitaire	10 000 €
Poste de direction n° 3	20 % du salaire annuel brut de base (estimé à 80 000 € pour ce poste)	16 000 €
Poste de direction n° 4	20 % du salaire annuel brut de base (estimé à 90 000 € pour ce poste)	18 000 €
TOTAL		**54 000 €**

Le budget « recrutement externe » de la société Realti s'élèvera à 54 000 €.

Job boards et sourcing de candidats

Que la gestion du recrutement soit internalisée ou externalisée, la société s'appuiera généralement sur la publication d'annonces, ce qui permet d'attirer le maximum de candidatures pertinentes et également de communiquer sur le dynamisme de l'entreprise. Lorsque l'entreprise appartient à un grand groupe international, sa simple notoriété lui permet de publier ses annonces de poste sur son Intranet et sur son site Internet. Dans le budget « recrutement », il est

donc indispensable d'intégrer les frais de publications d'annonces, le média le plus adapté étant Internet. Selon le nombre d'annonces publiées chaque année, il faut compter entre 400 € HT et 700 € HT par annonce. Les acteurs des jobs boards relaient également les offres sur les réseaux sociaux, ce qui permet d'augmenter l'audience et la visibilité de l'annonce.

Par ailleurs, l'activité de recrutement nécessite parfois de rechercher soi-même le meilleur candidat, dans la mesure où le profil se trouve rare et en poste dans une autre société. Les candidats déposent leurs CV de leur propre initiative sur le site Internet des acteurs du recrutement en ligne. Ceux-ci revendent alors l'accès de ces bases de données aux sociétés. Si la société prévoit d'embaucher des profils pointus et rares sur le marché du travail, il sera pertinent d'intégrer des dépenses liées à la recherche active de candidats.

L'entreprise peut également recourir aux forums emploi. Les salons de recrutement rassemblent sur une journée des candidats et des entreprises. Il s'agit d'un investissement financier pour l'entreprise qui se concrétise par un gain de temps et l'attraction de profils ciblés. La réussite réside dans la mise en relation des candidats sur le marché du travail avec les postes vacants dans l'entreprise. Le sourcing s'avère plus ciblé et les contacts plus faciles.

Chaque salon de recrutement propose ses indicateurs clés afin d'attirer les entreprises. Par exemple, le salon de recrutement des cadres indique que chaque exposant rencontre au minimum 90 candidats et que les visiteurs passent au minimum 5 heures dans le salon. Afin d'assurer un retour sur investissement à court et moyen terme, l'entreprise devra créer ses propres indicateurs qui mettront en valeur les résultats de participation à de tels forums.

Sur les salons de recrutement, l'entreprise gagne en visibilité et consolide sa marque employeur.

Dans le cadre de ses relations écoles ou campus management, l'entreprise communique directement auprès d'écoles d'ingénieurs, de commerce ou d'universités qui représentent la cible des profils recherchés.

Par exemple, une société d'ingénierie informatique peut créer un partenariat avec une école d'ingénieurs, source de recrutement de jeunes diplômés par la suite :

- sponsor d'un événement étudiant (journée d'intégration, challenges) ;
- participation aux journées entreprises et forums emploi ;
- présentation de l'entreprise lors de tables rondes métiers.

Tout partenariat entraîne un coût pour l'entreprise à court terme et une économie à moyen et long terme.

> ***Mise en pratique Société REALTI***
>
> *L'entreprise Realti décide de consacrer 6 000 € pour l'organisation du salon de recrutement des profils logistique et transport.*
>
> *L'entreprise Realti publiera 15 annonces sur les sites d'emploi, soit 15 x 600 € = 9 000 €.*
>
> *Le budget sourcing de la société Realti s'élèvera à 15 000 €.*

Remboursement de frais aux candidats

Afin d'attirer les meilleurs profils pour des postes compliqués à recruter, l'entreprise peut décider de rembourser les frais des candidats à l'embauche.

Dans ce cas, l'entreprise rembourse les frais de transport et éventuellement d'hôtels lors de la venue pour l'entretien de recrutement. Ces remboursements s'effectuent sur justificatifs et dans les limites raisonnables. L'entreprise rembourse le candidat, même s'il n'est finalement pas retenu ou s'il décline l'offre. Il n'existe aucune obligation légale dans ce domaine. L'entreprise véhicule la marque employeur et détermine la politique qu'elle souhaite vis-à-vis des candidats.

En outre, une entreprise a besoin parfois d'intégrer les meilleurs candidats, qu'ils soient d'une autre région ou d'un autre pays. Afin de faciliter l'embauche et la venue du salarié, des aides au déménagement, à l'installation ou tout simplement des primes de bienvenue peuvent être versées. L'entreprise choisira les critères de sélection, le domaine et le montant des aides.

> ***Mise en pratique Société REALTI***
>
> *La société prévoit quinze recrutements pour l'année budgétaire suivante. Parmi ces quinze postes, les deux postes de cadres et les deux postes de direction s'avèrent particulièrement ardus. Étant donné que le siège de Realti se trouve en région lyonnaise, plusieurs candidats proviennent d'autres régions de France.*
>
> *La société Realti rembourse les frais de candidats venant d'une autre région. Par expérience, la société Realti prévoit trois candidats en sélection finale par poste, dont environ 50 % viennent d'autres régions.*

Hypothèses retenues :

4 postes x 3 candidats x 50 % = 6 candidats à rembourser.

Frais de transport moyen : 250 €.

Frais d'hôtel (avec petit-déjeuner) : 80 €.

Les frais de remboursements aux candidats à intégrer au budget s'élèveront à : 6 candidats x 330 € = 1 980 €.

En conclusion, le budget « recrutement » de Realti se montera à :

Cabinets de recrutement	54 000 €
Sourcing	15 000 €
Remboursements de frais aux candidats	1 980 €
TOTAL	**70 980 €**

Le budget « formation »

L'activité formation s'intègre parfaitement dans les missions d'un directeur des ressources humaines. La formation professionnelle continue vise à consolider ou à développer les connaissances et compétences des collaborateurs. Dans un contexte économique très concurrentiel, il est indispensable d'assurer le développement des ressources humaines et également techniques de l'entreprise.

Selon l'article L. 6111-1 du Code du travail : « La formation professionnelle tout au long de la vie constitue une obligation nationale. Elle vise à permettre à chaque personne, indépendamment de son statut, d'acquérir et d'actualiser des connaissances et des compétences favorisant son évolution professionnelle, ainsi que de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle (…).

Elle comporte une formation initiale, comprenant notamment l'apprentissage, et des formations ultérieures, qui constituent la formation professionnelle continue, destinées aux adultes et aux jeunes déjà engagés dans la vie active ou qui s'y engagent (…) »

La formation professionnelle continue s'intègre parfaitement dans la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), dans la mesure où l'entreprise doit anticiper et adapter ses forces de travail aux besoins économiques de l'entreprise.

La participation financière au développement de la formation professionnelle continue représente une obligation légale pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille.

Obligation légale de former son personnel

Toutes les entreprises basées en France qui emploient des salariés sous contrat français doivent contribuer financièrement à la formation professionnelle.

L'obligation légale est progressive en fonction du nombre de salariés. L'obligation légale de formation professionnelle constitue une des taxes parafiscales qui s'appliquent aux entreprises. La parafiscalité, selon la définition du Petit Robert, représente « l'ensemble des taxes, cotisations, versements obligatoires, distincts des impôts, perçus sous l'autorité légale (…) ». Dans le cas de la formation professionnelle, l'autorité légale se traduit d'une part par l'obligation pour l'organisme de formation de se déclarer auprès du préfet et d'autre part, par l'obligation de verser aux Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA).

L'obligation de former le personnel se concrétise par un pourcentage de masse salariale brute.

La formation professionnelle fait l'objet de réformes très régulièrement, afin de convaincre les entreprises que les investissements en formation permettront d'accroître la compétitivité de l'entreprise.

La réforme la plus récente provient de l'Accord national interprofessionnel du 14 décembre 2013 transposé en « Loi formation » le 5 mars 2014.

La mesure phare de cette réforme consiste à créer un Compte personnel de formation (CPF), opérationnel depuis le 1er janvier 2015. Ce dispositif remplace le Droit individuel à la formation (DIF) et vise à accompagner le salarié tout au long de sa vie professionnelle, quel que soit son statut, salarié, demandeur d'emploi… Le compte sera crédité chaque année, à hauteur de 150 heures maximum. L'actif pourra ainsi être acteur et à l'initiative de sa demande de formation.

Les entreprises contribuent désormais d'une manière unique à la formation auprès de leur Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA) :

- 0,55 % de la masse salariale brute pour les entreprises jusqu'à 10 salariés.
- 1 % de la masse salariale brute pour les entreprises de plus de 10 salariés.

Selon l'effectif, les cotisations des entreprises, exprimées en pourcentage de la masse salariale, financent les dispositifs suivants :

Dispositif	Jusqu'à 10 salariés	De 11 à moins de 50 salariés	De 50 à moins de 300 salariés	300 salariés et plus
CIF (Congé Individuel Formation)		0,15 %	0,20 %	0,20 %
Professionnalisation	0,15 %	0,30 %	0,30 %	0,40 %
Compte Personnel Formation (CPF)		0,20 %	0,20 %	0,20 %
FPSPP (Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels)		0,15 %	0,20 %	0,20 %
Plan de formation (à disposition de l'entreprise)	0,40 %	0,20 %	0,10 %	
TOTAL	**0,55 %**	**1 %**	**1 %**	**1 %**

Le total des cotisations devra être versé à l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA).

Les entreprises de 300 salariés et plus financent directement leur plan de formation, à savoir les dépenses de formation à l'initiative de l'entreprise. Le plan de formation se trouve ainsi défiscalisé, ce qui induit la fin des règles d'imputabilité pour les dépenses directes des entreprises. Les entreprises affectent dans leur budget formation les frais qu'elles souhaitent : coût pédagogique, repas et déplacement sans limite de prise en charge, organisme étranger de formation. Les entreprises retrouvent ainsi leur liberté et leur capacité d'initiative dans leurs actions mais également le montant consacré à ces dépenses.

Le budget légal de participation à la formation professionnelle se trouve déjà intégré dans les charges patronales de frais de personnel. Pour l'exercice budgétaire, il faut donc se consacrer au budget complémentaire à l'obligation légale, qui représente une dépense supplémentaire à identifier.

Budget complémentaire de formation

Étant donné que les dépenses de formation représentent un investissement pour la compétitivité de l'entreprise, la direction générale et la direction des

ressources humaines décident souvent de débourser plus que l'obligation légale.

La politique formation s'aligne sur la stratégie d'entreprise et ses axes de développement économique. Il est primordial de pouvoir créer des idées nouvelles et de s'adapter à la concurrence accrue. Par exemple, les entreprises automobiles consacrent une part importante de leur chiffre d'affaires dans la recherche et développement afin de préparer l'avenir et d'assurer des ventes futures.

> ***Mise en pratique Société REALTI***
>
> *L'entreprise Realti assure son plan de formation en consacrant des formations en geste et posture, outils informatiques, anglais pour une internationalisation future et gestion de projets.*
>
> *Realti souhaite investir dans une formation en leadership et management de ses équipes. Lors de la dernière enquête de satisfaction auprès des salariés, le manque d'encadrement et de reconnaissance du personnel ont été soulignés. La direction générale souhaite investir dans cette priorité et dégage un budget de 15 000 € pour former le comité de direction et l'encadrement intermédiaire.*
>
> *Une autre priorité se dessine également. La direction souhaite investir dans une démarche qualité qui sous-entend un audit mais surtout des formations en méthodes de travail innovantes, et dégage ainsi un budget de 20 000 €.*
>
> *L'entreprise Realti consacrera en projets de formation, au-delà de l'obligation légale : 15 000 € + 20 000 € = 35 000 €.*

Budget des Institutions représentatives du personnel (IRP)

Les entreprises sont soumises à des obligations légales de représentativité des salariés, en fonction de leurs effectifs. Les obligations augmentent progressivement avec la taille des entreprises. Le seuil de cinquante salariés entraîne des changements significatifs dans la gestion du personnel et la représentativité des salariés.

Délégués du personnel (DP)

Lorsque l'entreprise compte onze salariés et plus, les élections professionnelles permettent d'élire des Délégués du personnel.

Selon l'article L. 2313-1, « les Délégués du Personnel ont pour mission :

1. De présenter aux employeurs toutes les réclamations individuelles ou collectives relatives aux salaires, à l'application du Code du travail et des autres dispositions légales concernant la protection sociale, la santé et la sécurité, ainsi que des conventions et accords applicables dans l'entreprise.
2. De saisir l'inspection du travail de toutes les plaintes et observations relatives à l'application des dispositions légales dont elle est chargée d'assurer le contrôle ».

Comme tout représentant du personnel, le délégué du personnel doit disposer des moyens nécessaires à l'exercice de son mandat. L'employeur mettra à leur disposition un local, des heures de délégation et des informations concernant la gestion de l'entreprise.

Cependant, il n'est pas prévu de budget financier pour l'exercice de ces mandats.

Comité d'entreprise (CE)

Lorsqu'une entreprise emploie au moins cinquante salariés, il faut mettre en place un comité d'entreprise. Celui-ci se compose de représentants du personnel élus et est présidé par l'employeur. Le comité d'entreprise dispose d'une part d'attributions économiques et d'autre part d'attributions sociales et culturelles.

Selon l'article L. 2323-1 du Code du travail : « Le comité d'entreprise a pour objet d'assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production (…) ».

Attributions économiques

Pour mener à bien ses missions, le comité d'entreprise dispose de moyens financiers versés par l'employeur.

Tout d'abord, l'employeur doit verser au comité d'entreprise 0,2 % de la masse salariale brute afin de couvrir les frais de fonctionnement. Il s'agit d'un montant

minimum auquel il est impossible de déroger. Le CE dispose d'une identité juridique distincte et gère de manière autonome ses dépenses et recettes.

Le budget de fonctionnement du CE servira à :

- Rémunérer les experts désignés par le CE, sauf certains cas particuliers où l'employeur règle directement les frais (expert-comptable nommé pour un droit d'alerte ou projet de licenciement économique collectif).
- Les abonnements à des revues juridiques et économiques.
- Les frais de formation économique des membres titulaires.
- Les dépenses de communication.
- La rémunération de salariés du comité d'entreprise, le cas échéant.

Le budget de fonctionnement ne peut, en aucun cas, couvrir les dépenses liées aux activités sociales. Il s'agit de deux budgets distincts.

Pour calculer le budget de fonctionnement du CE, l'entreprise utilisera la masse salariale brute prévue au budget « frais de personnel ».

> ***Mise en pratique Société REALTI***
>
> *La société Realti prévoit un budget « frais de personnel » de 10,1 millions d'euros pour 199 salariés (194 salariés année budgétaire actuelle + 5 postes supplémentaires).*
>
> *Le budget de fonctionnement du comité d'entreprise s'élèvera à :*
> *10 100 000 x 0,2 % = 20 200 €.*

Œuvres sociales

Il n'existe pas d'obligation légale pour l'employeur de verser un budget destiné à des œuvres sociales pour les salariés, sauf si l'entreprise effectuait déjà des dépenses de loisirs avant la mise en place du CE.

Beaucoup de sociétés décident néanmoins de verser une contribution afin d'organiser et d'animer les activités culturelles et de loisirs des salariés. Les dépenses des œuvres sociales du CE permettent d'améliorer le bien-être et le sentiment d'appartenance des salariés.

Si l'entreprise décide de verser une contribution, le montant se négocie entre l'employeur et les membres du comité d'entreprise, généralement un versement monétaire par salarié. Étant donné que le comité d'entreprise dispose d'une identité juridique, il décide et arbitre ses dépenses librement.

L'employeur n'intervient pas dans les montants redistribués aux salariés, les critères d'attribution et les catégories d'activités subventionnées.

> ***Mise en pratique Société REALTI***
>
> *La société Realti prévoit un effectif de 199 salariés pour l'année budgétaire. Actuellement, le budget des œuvres sociales s'élève à 160 € par salarié.*
>
> *Lors des discussions avec les membres du comité d'entreprise, ils estiment que cette année a été particulièrement exigeante pour les salariés avec des cadences productives augmentées et une organisation qui nécessitait des ajustements. Le secrétaire du CE demande à ce que la contribution soit augmentée de 10 %.*
>
> *Le directeur général accorde finalement une augmentation de la contribution de 10 € par salarié. Le budget des activités sociales et culturelles du comité d'entreprise s'élèvera donc à :*
>
> *199 salariés x 170 € = 33 830 €*
>
> *Même si le montant est en deçà des attentes du secrétaire du comité d'entreprise (176 € par salarié), il s'agit d'une progression des dépenses.*

Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)

Le comité hygiène et sécurité du travail se met en place à partir de cinquante salariés. Les membres ne sont pas élus mais désignés parmi les membres du comité d'entreprise et des délégués du personnel, toujours présidé par l'employeur.

Selon l'article L. 4612-1 du Code du travail, « Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail a pour mission :

1. De contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des travailleurs de l'établissement et de ceux mis à sa disposition par une entreprise extérieure.
2. De contribuer à l'amélioration des conditions de travail, notamment en vue de faciliter l'accès des femmes à tous les emplois et de répondre aux problèmes liés à la maternité.
3. De veiller à l'observation des prescriptions légales prises en ces matières. »

Comme tout représentant du personnel, il faut lui donner le moyen de ses missions.

La dépense la plus courante liée à l'exercice du CHSCT consiste à recourir à un expert, lorsqu'un risque grave est constaté dans l'entreprise ou en cas de projet important modifiant les conditions de santé et de sécurité des travailleurs.

Les experts doivent être agréés par les autorités administratives. Tous les coûts liés à l'expertise sont directement pris en charge par l'employeur.

Lors de l'exercice budgétaire, l'entreprise doit anticiper des frais éventuels de recours à des experts.

Mise en pratique Société REALTI

Realti a connu des modifications d'organisation cette année, et notamment un changement d'horaires de travail sur la plateforme logistique et distribution. Le CHSCT a prévenu le directeur qu'il diligenterait une étude afin de s'assurer que les modifications d'organisation n'ont pas entraîné une aggravation des risques psycho-sociaux.

La société Realti décide donc de prévoir un budget d'étude de 6 000 €, à titre conservatoire.

En conclusion, le budget de la société Realti consacré aux Institutions représentatives du personnel (IRP) s'élève à :

Budget de fonctionnement CE	20 200 €
Budget « œuvres sociales » CE	33 830 €
Budget « CHSCT »	6 000 €
Total budget « IRP »	**60 030 €**

Mise en pratique Société REALTI - Cas final : budget de fonctionnement du département ressources humaines

Ce dernier cas résume tous les thèmes abordés dans le budget de la fonction Ressources Humaines.

Le directeur de la société Realti demande au DRH de présenter le budget de fonctionnement de la fonction ressources humaines, dans le cadre de sa revue budgétaire.

Le DRH présente les éléments suivants :

	Budget annuel en euros	Commentaires
Interim	989 064 €	20 intérimaires en Équivalent Temps Plein
Recrutement	70 980 €	Cabinets, forums, frais des candidats
Formation	35 000 €	Budget de formation complémentaire à l'obligation légale
Représentation du personnel	60 030 €	Budget « CE (légal + œuvres sociales) et CHSCT »
TOTAL	**1 155 074 €**	

Le budget prévu pour l'année suivante s'élève à : 1 155 074 €€, en progression de 2 % par rapport à l'année précédente (le budget de l'année N - 1 s'élevait à 1 132 425 €).

La fonction RH pilote les dépenses liées aux ressources humaines des salariés de toute l'entreprise. Il s'agit en réalité d'une délégation de dépenses afin de garantir le juste rapport qualité-prix des prestations réalisées. Ces dépenses concernent notamment le budget des intérimaires, les frais de recrutement, le budget formation et toutes les dépenses liées aux institutions représentatives du personnel.

Le service ressources humaines se porte garant de l'élaboration du budget de fonctionnement ressources humaines et du respect des limites financières à sa disposition.

Conclusion

Le contrôle de gestion sociale met à la disposition des décideurs toutes les données indispensables au pilotage de la masse salariale et de la fonction ressources humaines. Le contrôle de gestion sociale contribue au développement de l'intelligence de l'organisation.

Les simulations budgétaires représentent des outils d'aide à la gestion et à la prise de décision, impératives dans un contexte économique exigeant.

Sur la base d'une politique de rémunération et d'outils de gestion, le budget ressources humaines aide à mesurer l'efficacité des dispositifs RH à la disposition des managers.

Enfin, l'internationalisation des entreprises renforce la nécessité de reporting social. Le budget et les indicateurs clés font partie intégrante des exigences de demain de la fonction ressources humaines.

Le métier de contrôleur de gestion sociale

Le métier de contrôleur de gestion sociale se trouve à mi-chemin entre la fonction finance et la fonction ressources humaines. En effet, l'utilisation intensive des données chiffrées, des règles budgétaires et comptables nécessitent une aisance certaine. Cependant, la connaissance des ressources humaines facilitera l'analyse et la projection des hypothèses du périmètre de contrôle de gestion sociale. La plupart des grandes entreprises rattachent d'ailleurs la fonction du contrôleur de gestion sociale au service Ressources Humaines, et plus particulièrement Rémunération et Avantages Sociaux (Compensation & Benefits).

Les compétences requises pour exercer ce poste sont multiples. Tout d'abord il faut de la rigueur afin de maîtriser la cohérence des chiffres présentés (croiser les sources d'information s'avère très utile). Ensuite, le contrôleur de gestion sociale ne travaille pas seul. Il se trouve au cœur de l'organisation, de la stratégie et des informations clés. Il communique beaucoup auprès de salariés de même niveau, de chef de service, de la Direction, de prestataires. Le contrôleur doit posséder l'habileté nécessaire pour permettre la récolte d'informations fiables, dans le délai imparti. Enfin, outre son aisance à analyser les chiffres et les situations, le contrôleur de gestion sociale doit être à même de synthétiser en un tableau, en quelques phrases, un travail de plusieurs dizaines d'heures. La simplicité apparente, la cohérence des chiffres, la fiabilité des données seront les garanties du succès du contrôleur de gestion sociale.

Exemple d'offre d'emploi : Contrôleur de gestion sociale Corporate

Missions :

- Préparation et suivi de tableaux de bord consolidés au niveau du groupe (effectif et intérim).
- Responsable contrôle interne pour la fonction RH.

- Suivi du budget et du réalisé des coûts de la fonction RH.
- Suivi du budget, du réalisé du déploiement de l'outsourcing de la RH au niveau mondial (la paie et tous les processus administratifs (formation, recrutement, reporting, comp&ben, expatriation etc.).
- Mise en place d'un suivi spécifique permettant de justifier auprès des CAC des immobilisations incorporelles sur le projet.
- Suivi de la masse salariale mondiale et simulation lors des négociations (augmentations, rémunération variable, intéressement, abondement…).
- Interlocuteur privilégié de la finance (consolidation, contrôle de gestion, contrôle financier, comptabilité) pour les suivis de provision et les divers impacts dans les comptes du groupe.
- Extractions à la demande pour tout type d'études concernant les effectifs et la masse salariale (changement du périmètre des sociétés consolidées, comparaison de salaire, effectif par site, statut, sexe...).

Profil recherché :

Formation / Expérience professionnelle

Bac + 5 (master II), Contrôle de gestion sociale ou Ressources humaines.

Expérience professionnelle dans le domaine RH souhaitée.

Compétences techniques

Compétences en statistiques.

Maîtrise des outils RH (PeopleSoft, Foederis) et des outils informatiques courants (Excel, base de données, requêteurs BO) ou compétences en informatique suffisantes pour les appréhender rapidement.

Culture en ressources humaines pour faire des recommandations stratégiques et bien comprendre les enjeux d'une étude.

Compétences en gestion de projet.

Compétences comportementales

Adaptation : capacité à comprendre le contexte RH et à intégrer cette dimension dans la proposition de reporting et l'analyse des données chiffrées.

Coopération : intégration dans une équipe au sein de laquelle il est nécessaire de partager et au-delà de l'équipe avec l'ensemble des interlocuteurs RH, notamment dans le cadre de l'analyse des reporting.

Efficacité - Sens du résultat : Rigueur dans la manipulation des données - Capacité à communiquer de façon claire et simple sur les résultats - Esprit

d'analyse et de synthèse pour traiter les données chiffrées, élaborer des reporting pertinents et compréhensibles.

Ouverture d'esprit et innovation : être force de proposition pour faire évoluer nos pratiques dans le sens de l'optimisation et de l'amélioration permanente.

Sens relationnel : être en capacité d'interagir avec l'ensemble des interlocuteurs de l'entreprise (collègues, salariés, managers...) notamment afin d'obtenir les données nécessaires et de communiquer les résultats.

Annexes

Annexe 1 : Rappels mathématiques et statistiques

Les principes mathématiques sont utiles dans le sens où ils permettent de calculer plus rapidement. En effet, pendant l'exercice budgétaire, le contrôleur de gestion sociale élabore de nombreux scénarios, notamment au cours de réunions budgétaires. Les calculs rapides facilitent la discussion et la prise de décision.

Coefficient multiplicateur

Il permet d'appliquer des pourcentages à des masses salariales.

Pour augmenter de x %, nous multiplions la valeur initiale par le coefficient :
c (coefficient) = 1 + (x ÷ 100)

> ***Exemple***
>
> *Un salarié dispose d'un salaire brut annuel de 30 000 €. La société décide d'une augmentation générale de 3 %. À combien s'élèvera le nouveau salaire ?*
>
> *Selon la méthode des pourcentages, le nouveau salaire se calculera de la manière suivante : 30 000 + 30 000 x 3 ÷ 100 = 30 000 + 900 = 30 900 €.*
>
> *Selon cette méthode, nous appliquerons le coefficient multiplicateur au salaire initial.*
>
> *Le coefficient multiplicateur c = 1 + (3 ÷ 100) = 1,03*
>
> *Le nouveau salaire se montera à : 30 000 € x 1,03 = 30 900 €*

Pour diminuer de x %, nous multiplions la valeur initiale par le coefficient : c (coefficient) = 1 - (x ÷ 100)

Pour transformer un coefficient multiplicateur en pourcentage, il est nécessaire de : (c - 1) x 100

Exemple

Un salarié dispose d'un bonus pour l'année N de 4 000 €. Selon les résultats de l'entreprise et du salarié, le nouveau bonus diminuera de 13 %. À combien s'élèvera le bonus pour l'année N + 1 ?

Selon la méthode des pourcentages, le nouveau salaire se calculera de la manière suivante : 4 000 - 4 000 x 13 ÷ 100 = 4 000 – 520 = 3 480 €.

Selon la méthode du coefficient multiplicateur, nous appliquerons ce dernier au salaire initial.

Le coefficient multiplicateur c = 1 - (13 ÷ 100) = 0,87

Le bonus de l'année N + 1 se montera à : 4 000 € x 0,87 = 3 480 €

Si nous transformons le coefficient multiplicateur en pourcentage :

% = (0,87 - 1) x 100 = - 13 %

Proportions

La proportion permet de représenter sous forme de pourcentage une sous-population par rapport à une population.

p = sous-population ÷ population x 100

Le taux d'évolution se calcule en passant de la valeur V0 à V1.

e = (V1- V0) ÷ V0 x 100

Si V1 > V0, alors e est positif (hausse).

Si V1 < V0, alors e est négatif (baisse).

Exemple

La direction propose d'augmenter le salaire de base d'un salarié de 42 000 € à 45 000 €. Quel est le pourcentage d'évolution du salaire ?

Évolution = (45 000 - 42 000) ÷ 42 000 x 100 = 7,14 %

Le salaire sera augmenté de 7,14 %.

Il est possible d'utiliser une autre méthode avec le coefficient multiplicateur selon la formule suivante : C = V1 / V0, soit : C = 45 000 ÷ 42 000 = 1,0714.

Ce coefficient doit alors être traduit en pourcentage en utilisant la formule suivante : P = (C - 1) x 100, soit (1,0714 - 1) x 100 = 7,14 %.

Statistiques

Les statistiques, grâce à la méthode de collecte, traitement et interprétation des données, permettent de rendre compréhensibles les informations ainsi retenues.

Voici les définitions les plus significatives :

La ***médiane*** représente la valeur qui permet de répartir l'ensemble des valeurs en deux parties égales.

La ***moyenne*** s'obtient en divisant la somme des valeurs par le nombre de valeurs qui la composent.

Le salaire médian correspond au salaire à partir duquel 50 % des employés touchent un salaire supérieur et 50 % des employés touchent un salaire inférieur.

Le salaire moyen correspond à la somme de tous les salaires, qui sera ensuite divisée par le nombre de salariés.

Annexe 2 : Formulaires de recrutement

Demande d'ouverture de poste

Salarié permanent

	Manager	RH Local	Directeur général	Président Europe
Nom				
Signature				
Société				
Service				
Titre du poste				
Motif du recrutement	Accroissement d'activité/Remplacement/Autre motif (à préciser)			

Descriptif de poste	
Principales missions	
Compétences techniques	
Compétences comportementales	
Profil recherché	

Annexe 3 : Fiche de poste

ATTACHÉ(E) COMMERCIAL – B to B

Descriptif de poste

L'Attaché(e) commercial prospectera et développera les ventes de la société. Responsable d'un portefeuille clients, il (elle) animera commercialement le réseau de clients et de prospects.

Principales missions

- Démarcher de nouveaux clients.
- Fidéliser et développer le portefeuille clients.
- Analyser le marché et proposer des actions commerciales ciblées.
- Réaliser les objectifs du portefeuille client existant.

Compétences techniques et relationnelles

Force de proposition, vous êtes reconnu(e) pour vos qualités de négociation et votre sens du résultat. Autonome, avec un esprit d'analyse et de synthèse, votre forte implication et votre capacité de travail seront des atouts indispensables à votre réussite.

Profil recherché

- Formation d'enseignement supérieur (école de Commerce ou Master 2).
- Expérience professionnelle réussie en vente B to B de 5 ans minimum.
- Anglais courant.
- Déplacements à prévoir.

Procédure d'application

Les candidatures (CV et lettre de motivation) sont à transmettre au service recrutement.

Annexe 4 : QCM sur la gestion des effectifs, du point de vue réglementaire

Pour chaque problématique, indiquez si, selon vous, le/la salarié(e) en question est inclus dans les effectifs.

1) Ma chargée de projets m'annonce qu'elle est enceinte et ne souhaite pas reprendre son emploi avant les un an de l'enfant :

	Oui	Non
Pendant le congé maternité ?		
Pendant le congé parental ?		

2) Mon service marketing me demande d'embaucher un apprenti pour un an :

	Oui	Non
Pendant la période d'apprentissage ?		

3) Le commercial terrain souhaite entreprendre un tour du monde et demande par conséquent à bénéficier d'un congé sabbatique :

	Oui	Non
Pendant un congé sabbatique ?		

4) Une gestionnaire se trouve en arrêt maladie depuis six mois :

	Oui	Non
Pendant un arrêt maladie longue durée ?		

5) Mon chef de secteur souhaite créer son entreprise, qui ne portera pas concurrence à notre activité :

	Oui	Non
Pendant un congé création d'entreprise ?		

Glossaire

Coefficient de délégation

Le coefficient de délégation s'utilise dans le contexte de l'intérim. L'entreprise de travail temporaire affecte un tarif lié au salaire brut de l'intérimaire. Lorsque l'ETT pilote le recrutement de ses collaborateurs pour le compte de l'entreprise cliente, elle applique le coefficient de délégation. Il s'agit d'un tarif lié au salaire brut de l'intérimaire afin de couvrir les frais de gestion (fonctionnement de l'agence, notamment la paie, le dossier administratif, les charges patronales, la formation professionnelle) ainsi que les frais de recrutement (annonces, entretiens, vérification du parcours du candidat…).

Coefficient de gestion

Le coefficient de gestion s'utilise dans le contexte de l'intérim. L'entreprise de travail temporaire (ETT) affecte un tarif lié au salaire brut de l'intérimaire. Lorsque l'entreprise trouve elle-même le profil de l'intérimaire, il s'applique un coefficient de gestion afin de couvrir les frais de fonctionnement de l'agence, notamment la paie, le dossier administratif, les charges patronales, la formation professionnelle, la visite médicale.

Compte personnel formation (CPF)

Depuis le 1er janvier 2015, tous les actifs (salariés et demandeurs d'emploi) disposent, d'un compte personnel de formation. Le CPF se met en place dès l'entrée sur le marché du travail jusqu'à la sortie, lors de la retraite. Il s'alimente tous les ans, avec un plafond de 150 heures.

Équivalent Temps Plein (ETP)

Mesure des effectifs qui consiste à comptabiliser les effectifs selon leur temps de travail, afin de détenir une vision complète des ressources de travail à disposition de l'entreprise.

Effet Noria

Mouvements de personnel d'entrée et de sortie qui impactent sur la structure salariale d'une catégorie de personnel ou dans son ensemble. Il est entendu que les rémunérations des nouveaux entrants vont différer des sortants, ce qui impacte positivement ou négativement la masse salariale.

Indicateur clé (de performance)

Les indicateurs clés ou Key Performance Indicators (KPI) s'utilisent pour présenter les tableaux de bord de gestion. Ils permettent d'évaluer, informer et présenter de manière synthétique les données indispensables au développement de l'entreprise.

Recruter

Mettre en œuvre l'ensemble des actions permettant de trouver un candidat en adéquation avec les compétences requises pour exercer un poste de travail.

Roue de Deming

Démarche d'amélioration continue présentée sous forme de roue, et popularisé par M. Deming. La démarche d'amélioration se résume en quatre étapes essentielles : P pour plan (planifier), D pour do (réaliser), C pour check (vérifier), A pour act (agir).

Bibliographie

Compensation & Benefits, Sophie CAVALIERO, GERESO Édition, 2e édition, 2015.

Construire des tableaux de bord vraiment utiles, Marie-Hélène MILLIE-TIMBAL, GERESO Édition, 3e édition, 2016.

La masse salariale, Jean-Pierre TAÏEB et Françoise LE HUEROU, Dunod, 3e édition, 2008.

Tableaux de bord sociaux, Bernard MARTORY, éditions Liaisons, 2e édition, 2010.

Emilie COLLIN est consultante en contrôle de gestion sociale et mobilité internationale, Directrice Associée de la société KARTEA.

Titulaire d'un MBA spécialisé Gestion des Ressources Humaines et de la Mobilité Internationale, elle a travaillé pendant plus de 10 ans dans les domaines des ressources humaines internationales et du contrôle de gestion sociale au sein de grandes entreprises avant de fonder sa propre structure en 2012.

Elle intervient en qualité de DRH à temps partagé pour des filiales de groupes étrangers et accompagne aujourd'hui des professionnels de tous secteurs d'activité pour des missions de conseil.

Emilie Collin dispense également des formations en contrôle de gestion sociale, mobilité internationale et ressources humaines internationales.

Contact : emilie.collin@kartea.fr
Site Internet : www.kartea.fr

Prépresse : GERESO Édition 2017

Achevé d'imprimer par La Manufacture - Langres 52200 en février 2017
N° d'imprimeur : - Dépôt légal : Mars 2017 - *Imprimé en France*

GERESO
ÉDITION

LE CONTRÔLE DE GESTION SOCIALE

Effectifs et masse salariale
Frais de personnel
Coûts de la fonction RH

Les frais de personnel représentent la moitié des dépenses de structure d'une entreprise. Il est donc impératif de contrôler et piloter la masse salariale ainsi que les effectifs associés, dans un objectif de pérennité économique de l'entreprise.

Mais la réalité du contrôle de gestion sociale va bien au-delà des tableaux de bord RH !

Quelles sont les techniques à mettre en œuvre pour mieux gérer sa masse salariale ? Comment anticiper les recrutements et les mouvements de personnel ? De quelle façon construire un budget de frais de personnel et de fonctionnement ? Comment suivre un budget validé et les effectifs de personnel ?

À l'appui d'une méthode innovante et synthétique, reposant sur des cas pratiques vécus en entreprise, cet ouvrage, qui intègre les dernières actualités, vous permettra de vous familiariser avec des techniques de contrôle de gestion appliquées à la fonction RH.

Vous aurez ainsi toutes les clés pour optimiser la gestion de vos ressources humaines !

EMILIE COLLIN

est titulaire d'un MBA gestion des RH et de la mobilité internationale. Consultante et formatrice, elle intervient dans les domaines des ressources humaines, du contrôle de gestion sociale et de la mobilité internationale.

Existe aussi en version eBook